

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Vytvoření návrhů pro redesign strategického řízení stavebního podniku David Prachař
The Creation of the Redesign Proposal of Strategic Management of Construction Company
David Prachař

Student: Andrea Prachařová
Vedoucí diplomové práce: Ing. Marie Mikušová, Ph.D.

Ostrava 2015

Student:

Bc. Andrea Prachařová

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208T037 Management

Téma:

Vytvoření návrhů pro redesign strategického řízení stavebního podniku
David Prachař
The Creation of the Redesign Proposal of Strategic Management of
Construction Company David Prachař

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska strategické analýzy podniku
 3. Charakteristika vybraného podniku a jeho analýza
 4. Návrhy a doporučení vyplývající z výsledků strategické analýzy
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí?* Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.
FOTR, Jiří et al. *Tvorba strategie a strategické plánování. Teorie a praxe.* Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
VEBER, Jaromír, Jitka SRPOVÁ et al. *Podnikání malé a střední firmy.* 3. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Marie Mikušová, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

ABSTRAKT

Cílem této práce je vytvoření návrhů pro redesign strategického řízení stavebního podniku David Prachař, který působí v oblasti stavebnictví od roku 2011 a v oboru silniční motorové dopravy od roku 2012 ve Zlínském kraji. Součástí práce je analýza konkurence prostřednictvím Porterova modelu, PEST analýza, SWOT analýza podniku, marketingový mix 7P a finanční analýza, která hodnotí podnik z hlediska finanční rentability, likvidity a stability. Součástí práce je také Bonitní model, ze kterého jsou vytvořeny návrhy řešení pro rozvoj situace podniku na trhu stavebnictví a silniční motorové dopravy ve Zlínském kraji.

KLÍČOVÁ SLOVA

Podnikatel, SWOT analýza, PEST analýza, Porterova analýza, marketingový mix 7P, analýza rizik, finanční analýza

ABSTRACT

The aim of this work is to develop proposals for the redesign of the strategic management of construction firm Prachař David , who works in the construction industry since 2011 in the field of road motor vehicles since 2012 in Zlin region. Part of this work is to analyze the competition through Porter's model , PEST analysis , SWOT analysis of the company , marketing mix 7P and financial analysis , which assesses the company in terms of financial profitability, liquidity and stability. The work also Bonity model from which they are made suggestions for the development of the situation on the market construction and road motor vehicles in region.

KEYWORDS

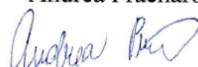
Businessman, SWOT analysis , PEST analysis, Porter analysis , marketing mix 7P , risk analysis , financial analysis

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Ostravě dne 26. února 2015

Andrea Prachařová



Poděkování

Děkuji vedoucí diplomové práce, Ing. Marii Mikušové, Ph.D., za její cenné rady, připomínky a vedení při zpracování této práce.



OBSAH

1. ÚVOD	5
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA	7
2.1 METODOLOGIE	7
2.2 PODPORA ZAKLÁDÁNÍ PODNIKŮ A JEJICH ROZVOJE	8
2.3 PRÁVNÍ ÚPRAVA PODNIKÁNÍ	9
2.4 PRÁVNÍ FORMA PODNIKÁNÍ	11
2.4.1. Charakteristika nejdůležitějších právních forem podnikání	14
2.4.2. Živnosti	15
2.4.3. Získání živnostenského oprávnění u fyzické osoby	16
2.4.4. Živnostenský rejstřík	17
2.4.5. IČO	18
2.4.6. DIČ	18
2.5 FINANCOVÁNÍ PODNIKÁNÍ	19
2.6 STRATEGICKÁ ANALÝZA	20
2.7 ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU	21
2.7.1. Analýza vlivu makrookolí	22
2.7.2. Analýza vlivu mikrookolí	25
2.8 ANALÝZA KONKURENCE	26
2.8.1. Porterův model pěti sil	26
2.9 ANALÝZA DODAVATELŮ	28
2.10 SWOT ANALÝZA	29
2.11 FINANČNÍ ANALÝZA	30
2.12 MARKETINGOVÁ STRATEGIE	34
2.12.1. Nástroje marketingového mixu	34
2.12.2. Marketing ve službách	36
2.13 CENOVÁ STRATEGIE	37
2.14 ANALÝZA RIZIK	39
2.15 STAVEBNICTVÍ	40
2.16 SILNIČNÍ NÁKLADNÍ DOPRAVA A PŘEPRAVA	41
3. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU A JEHO ANALÝZA	42
3.1. CHARAKTERISTIKA PODNIKU	42
3.2. ANALÝZA KONKURENCE - PORTERŮV MODEL	43
3.3. ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ - PEST ANALÝZA	46
3.4. MARKETINGOVÝ MIX 7P	53
3.5. DODAVATELÉ	57

3.6.	FINANČNÍ ANALÝZA	58
3.6.1.	Rok 2013	58
3.6.2.	Rok 2014	58
3.6.3.	Vyhodnocení finanční analýzy.....	59
3.7.	SWOT ANALÝZA	60
3.8.	DOPAD NA ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ.....	62
4.	NÁVRHY A DOPORUČENÍ VYPLÝVAJÍCÍ Z VÝSLEDKŮ STRATEGICKÉ ANALÝZY	64
4.1.	ANALÝZA RIZIK	64
4.2.	PLÁN KONTINUITY PODNIKÁNÍ	68
4.3.	ANALÝZA FINANČNÍHO ZDRAVÍ PODNIKU	71
5.	ZÁVĚR.....	74
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	75
	MONOGRAFIE.....	75
	INTERNETOVÉ ZDROJE.....	76
	DALŠÍ ZDROJE	77
	SEZNAM OBRÁZKŮ	78
	SEZNAM TABULEK.....	79
	SEZNAM GRAFŮ	80
	SEZNAM PŘÍLOH	82

1. ÚVOD

Malé a střední podnikání v České republice definuje Zákon č. 47/2002 Sb. o podpoře malého a středního podnikání.

Sektor malého a středního podnikání představuje hybnou sílu státní ale i světové ekonomiky, zaměstnanosti, sociálního klimatu a technologické vyspělosti a stal se pro Českou republiku důležitou oblastí zájmu. Důvodem je značný dopad na ekonomický a současně i sociální rozvoj státu, který je způsoben vývojem oblasti malého a středního podnikání.

Pro státy bývalého socialistického bloku hraje sektor malého a středního podnikání mnohem důležitější roli než pro státy s již rozvinutou ekonomikou. Po roce 1989, v tehdejší Československu, se v rámci ekonomické ale i společenské transformace do malých a středních podniků postupně přesouvali pracovníci státních podniků, které začaly zanikat nebo byly okolnostmi donuceny se přizpůsobovat novému prostředí tržní ekonomiky.

Během posledních let dochází k neustálému zvyšování počtu malých a středních podniků a současně se posiluje i jejich vliv na společenské prostředí a sociální uspořádání země. Ve světovém měřítku zaujímají malé a střední podniky velkou část podnikatelské sféry. Hlavní oblastí malého a středního podnikání jsou lokální trhy.

Tato diplomová práce se bude zabývat vytvořením návrhů pro redesign strategického řízení stavebního podniku David Prachař. První část se bude věnovat teoretickým východiskům problematiky. Konkrétně se tato teoretická část práce bude zabývat právními formami podnikání, jeho financováním, analýzou okolí podniku a vysvětlením pojmů týkajících se konkurence a finanční analýzy. V závěru této části budou vysvětleny pojmy stavebnictví a silniční doprava a přeprava, protože tyto dva obory jsou předmětem podnikání stavebního podniku David Prachař. V této části bude často citováno z odborné literatury.

V další části bude představen podnik David Prachař, bude provedena analýza problémů a současné situace, zhodnoceno postavení společnosti na trhu z hlediska konkurence a provedeno srovnání s nejvýznamnějšími konkurenty v oblasti Zlínského kraje na základě Porterova modelu. Dále bude provedena analýza vnějšího prostředí, a to pomocí PEST analýzy. Dále bude proveden marketingový mix 7P a analýza dodavatelů. Stěžejním bodem této části bude finanční analýza, kde budou počítány ukazatele finančního zdraví

podniku. V závěru této části bude provedena SWOT analýza a definován dopad na životní prostředí.

Na základě získaných poznatků z předchozí části budou navrženy možnosti rozvoje podniku v oblasti autodopravy a stavebnictví, a to v další části, kde bude provedena analýza rizik a plán kontinuity podnikání, který bude vycházet ze SWOT analýzy z předchozí části, a bude vypracována analýza finančního zdraví, konkrétně bonitní model, a to na základě zjištěných ekonomických výsledků z předchozí části.

Cílem této práce je tedy vytvoření takových návrhů řešení, které budou pro společnost přínosem a posunou ji ve svém vývoji správným směrem tak, aby podnik prosperoval a vynášel zisk. Navržená opatření vzejdou především ze SWOT analýzy a finanční analýzy, která bude podrobně vypracována v závěru třetí části. Navržené možnosti budou pro společnost přínosem a to buď v krátkodobém nebo dlouhodobém časovém horizontu.

Tento podnik jsem si zvolila proto, že tento podnik vznikl teprve nedávno a neměl možnost se ještě dostatečně rozvinout, tudíž zde vidím několik možných variant, kudy by mohl podnik směřovat.

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA STRATEGICKÉ ANALÝZY PODNIKU

2.1 Metodologie

Analýza

Analýza je proces reálného nebo myšlenkového rozkladu zkoumaného objektu (jevu, situace) na jednotlivé části, které se následně stávají předmětem dalšího zkoumání. Jde o rozbor vlastností, vztahů, faktů postupující od celku k jednotlivým jeho částem. Analýza je založena na předpokladu, že v každém jevu je určitý systém (množina prvků, mezi nimiž jsou vztahy a které tvoří daný celek) a platí v něm ustálené zákonitosti fungování systému. Proto analýza může odhalovat různé vlastnosti jevů a procesů. Analýzou je umožněno oddělit podstatné od nepodstatného, odlišit trvalé vztahy od nahodilých.

Analýza má nepostradatelnou roli v rámci poznávání podstaty jevů. Analýza se prolíná průběhem kvalitativního výzkumu a je neoddělitelnou součástí každého jejího jednotlivého kroku. Analýza patří mezi základní a nejpoužívanější vědecké metody.

Analýza bude v této práci použita při zkoumání souvislostí mezi našim podnikem a jeho konkurencí, dále bude použita analýza vnějšího prostředí, finanční analýza, analýza rizik a SWOT analýza.

Syntéza

Syntéza je myšlenkové spojení poznatků získaných analytickými metodami v jeden celek. Syntéza je základem pro pochopení vzájemné souvislosti mezi jednotlivými jevy. Syntéza je spojení poznatků vedoucí k získání nových poznatků, vztahů a zákonitostí ve kvalitativně vyšší úrovni.

Komparace

Základní údaje mohou být využity ke komparaci. To je možné ve dvou rovinách:

- Jak se bude chovat daný objekt za odlišných podmínek,
- jak se zachovají různé objekty za stejných podmínek.

Na základě takového srovnávání pak lze vyvozovat závěry o vlastnostech objektů a procesů. Předpokladem komparace je přesnost předešlých použitých metod (pozorování, popisu a měření). Při komparaci dvou či více jevů můžeme využít ukazatele podílu, rozdílu

nebo index. Komparace je jednou ze základních metod hodnocení, srovnávací metody lze využít jak při získávání poznatků, tak při jejich zpracovávání.

2.2 Podpora zakládání podniků a jejich rozvoje

Podpora je zaměřená na zvýšení stability venkova prostřednictvím zakládání a rozvoje mikropodniků s cílem vytváření pracovních míst a rozvoje bohaté hospodářské struktury nezemědělských aktivit. Oblastí podpory je zejména výstavba decentralizovaných zařízení pro zpracování a využití obnovitelných zdrojů energie s cílem energetické soběstačnosti venkova a naplnění závazků ČR k dosažení 8 % energie z obnovitelných zdrojů. Dále je podporována drobná výroba a řemesla (např.: truhlářství, tesařství, kovářství, výroba keramiky, pletení košíků, sklářská výroba, rukodělné práce, zednické práce, zámečnictví, čalounictví apod.), služby pro hospodářství (např. opravy strojů a zařízení) a maloobchod. Přednostně je podporováno využití existujících budov a ploch a prosazování inovačních přístupů. Opatření není určeno pro podporu cestovního ruchu (Ministerstvo zemědělství České Republiky, 2007-2013).

2.3 Právní úprava podnikání

V České republice je podnikání upraveno zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích.

Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele (Jak Nový občanský zákoník definuje podnikání, 2014).

Soustavná činnost neznamená činnost nepřetržitou, ale takovou, která je vykonávána s výhledem do budoucna, že bude vykonávána i nadále. Nesmí se jednat o činnost náhodnou, nahodilou nebo příležitostnou. Za soustavou činnost však lze považovat také to, když je podnikatel zaměstnán a podniká pouze ve svém volném čase nebo podniká pouze v určité roční době. Podnikáním je i činnost prováděná několikrát do roka s úmyslem tuto činnost opakovat.

Samostatnost znamená, že osoba, která činnost provozuje, může sama rozhodovat o době a místě výkonu činnosti a organizaci práce podle své vlastní svobodné úvahy a volby. Dále musí finančně sama zajišťovat chod podnikání a sama čerpat a rozhodovat o použití zisku z činnosti. Pokud činnost nevykazuje tyto vlastnosti, nejedná se o samostatnou činnost (Jak Nový občanský zákoník definuje podnikání, 2014).

Podnikající osoba provádí svoji činnost pod vlastním jménem a je-li zapsán do obchodního rejstříku, pod názvem firmy. Tím tato osoba vystupuje z anonymity a osoby, které jednají podle jeho pokynů, musí jednat jeho jménem nebo jménem firmy. Není možné tedy podnikat na někoho jiného.

Důležitým rysem podnikání je vlastní odpovědnost, nelze se zbavit rizika a odpovědnosti vyplývajících z podnikání. Podnikatel jako fyzická osoba odpovídá za veškeré závazky vyplývající z jeho podnikání celým svým majetkem, a to nejen obchodním, ale i majetkem určeným pro vlastní potřebu.

Dosažení zisku je hlavním cílem podnikatelského snažení. Za podnikání se obecně považuje i to, když hospodaření skončí ztrátou, nelze z toho však vyvozovat, že právě ztráta je smyslem podnikání. Smyslem je neustálý růst hodnoty firmy a to bez dosahovaných zisků není možné (Jak Nový občanský zákoník definuje podnikání, 2014).

Cílem podniku je poskytovat služby nebo vyrábět výrobky, o které někdo stojí a jejichž poskytování nebo prodej přináší zisk.

Živnostenské podnikání definuje v České republice zákon č. 455/1991 Sb. Zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon).

Podle tohoto zákona je živností soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem (Zákon o živnostenském podnikání, 1991).

2.4 Právní forma podnikání

Zákon o obchodních korporacích a další právní normy nabízí podnikatelům různé právní formy podnikání, jejichž výběr plně závisí na podnikateli. Každá právní forma je však podřízena dalším právním normám které rovněž ovlivňují podnikatelské rozhodování. Volba právní formy patří k dlouhodobě působícím rozhodnutím (Synek, 1996).

Výběr právní formy podnikání není důležitý pouze při založení nového podniku, ale také v průběhu podnikání, kdy dojde k podstatné změně vnějšího ekonomického prostředí nebo k jiným změnám. Tyto změny pak mohou dovést podnikatele ke změně právní formy podnikání. Změnu právní formy podnikání z jedné formy na druhou nazýváme transformací.

Synek (2003) považuje za hlavní kritéria rozhodování o volbě právní formy

- způsob a rozsah ručení za závazky (podnikatelské riziko)
- oprávnění k řízení, tj. zastupování podniku navenek, vedení podniku, možnost spolurozhodování apod.,
- počet zakladatelů,
- nároky na počáteční kapitál,
- administrativní náročnost založení podniku a rozsah výdajů spojených se založením a provozováním podniku,
- účast na zisku (ztrátě)
- finanční možnosti, zvláště přístup k cizím zdrojům,
- daňové zatížení,
- zveřejňovací povinnost.

Způsob a rozsah ručení

Na způsobu a rozsahu ručení závisí riziko podnikatele, který se stává zakladatelem a společníkem podniku. Podle platné právní úpravy existují dvě varianty ručení, a to:

- omezené ručení, kdy podnikatel ručí pouze do výše nesplaceného majetkového vkladu. Při této variantě podnikatel neručí za závazky podniku svým osobním majetkem, ale pouze majetkovým vkladem do podniku.
- neomezené ručení, kde v tomto případě podnikatel ručí za závazky podniku celým svým (i osobním) majetkem.

Oprávnění k řízení

Tento bod spočívá v úpravě zmocnění vést podnik a zastupovat ho navenek. Dle zákona existují dvě možnosti:

- v některých případech je ponechána tato otázka na uvážení majitelů nebo společníků, kteří mohou toto zmocnění zanést např. do společenské smlouvy,
- zákon stanovuje, jaké orgány podnik musí mít a jaké jsou jejich kompetence.

Počet zakladatelů

Toto kritérium je v různých zemích různě upraveno. V České republice u společnosti s ručením omezeným i u akciové společnosti je možné, aby je založila, za splnění určitých podmínek, jedna osoba. Naproti tomu osobní obchodní společnost musí založit minimálně osoby dvě, neboť se v podstatě jedná o sdružení ke společnému provozování živnosti.

Nároky na počáteční kapitál

Minimální rozsah počátečního kapitálu potřebného pro založení podniku je ze zákona definován pouze pro kapitálové společnosti, a to u společnosti s ručením omezeným v rozsahu 1 Kč, pro akciové společnosti 2 mil. Kč. U osobních obchodních společností a u živnostníků není ze zákona určen počáteční kapitál, ale předpokládá se zde osobní účast společníka na výkonu a provozování živnosti.

Administrativní náročnost a rozsah výdajů spojených se založením a provozováním podniku

Administrativní náročnost je především spojena s úpravou podmínek, za kterých podnik vzniká. Nejvíce náročné je založení akciové společnosti, kde před zahájením činnosti je nezbytné vyhotovit zakladatelskou listinu a stanovy. Poté musí proběhnout ustavující valná hromada akcionářů, z níž je pořízen notářsky ověřený zápis potvrzující vznik společnosti. Naopak u podnikatelů-živnostníků se jedná o jednorázový výdaj za vydání např. živnostenského oprávnění; další výdaje se založením podniku nevznikají.

V obchodních společnostech jsou rozhodující výdaje spojené:

- s povolením živnosti, živnost musí být na všechny činnosti uvedené v předmětu činnosti,
- se zpracováním společenské smlouvy a s jejím notářským ověřením,
- se zápisem v Obchodním rejstříku,
- se zpracováním a zveřejněním auditu.

Účast na zisku (ztrátě)

Velikost rizika podnikatele je úměrná jeho účasti na zisku (ztrátě). U osobních obchodních společností platí, že v případě, že společníci neuzavřeli dohodu o rozdělování zisku, případně se nedohodli již při formulaci společenské smlouvy, dělí se zisk mezi všechny společníky rovným dílem. Výjimkou jsou případy, kdy dělení plyne přímo ze zákona. Podobná úprava platí i pro kapitálovou společnost, společnost s ručením omezeným. Naproti tomu u akciových společností podíl na zisku u akcionáře závisí na rozhodnutí valné hromady.

Finanční možnosti

Jedná se především o možnosti zvýšení, nebo snížení vlastního kapitálu a o přístup k cizímu kapitálu. Úvěrové možnosti u jednotlivých typů právních forem se značně liší. Odvíjí se od velikosti kapitálu, kterým společnost disponuje a významnou roli hraje také způsob a míra ručení společníků. Kromě toho existují také další předpisy zajišťující jistotu věřitelů, zvyšující úvěrovou jistotu a rozšiřující tak možnosti přístupu k cizím zdrojům. K významným finančním zdrojům, které společnosti mohou získat, patří i obligace. Vydávání obligací se řídí zvláštní právní normou o vydávání dluhopisů. V souladu s touto právní normou může akciová společnost emitovat obligace a to až do výše 50% základního jmění. Emise obligací tedy představuje významnou možnost podniku v získávání cizích zdrojů. Obligace ve srovnání s klasickými bankovními úvěry přináší výhodu jednak veřejné obchodovatelnosti a s ní spojené publicity cenného papíru, jednak relativní flexibilitu tohoto finančního instrumentu. V podmínkách České republiky se jedná o instrument, který zatím není ze strany podniků příliš využíván.

Daňové zatížení

Při volbě právní formy podnikání je daňové hledisko vysoce důležité. V současné době platí podnikatelé

a) přímé daně

- daň z příjmů fyzických a právnických osob,
- daň z nemovitostí,
- daň z převodu nemovitostí.

b) nepřímé daně

- daň z přidané hodnoty,
- daň silniční,

- daň spotřební.

Zveřejňovací povinnost

Zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích klade na obchodní společnosti vyšší nároky v oblasti povinného uveřejňování informací.

Zveřejňovací povinností se rozumí povinnost společnosti publikovat auditovanou účetní závěrku do 30 dnů po konání valné hromady, která tuto závěrku projednala. U emitentů cenných papírů je zveřejňovací povinnost nejrozsáhlejší.

2.4.1. Charakteristika nejdůležitějších právních forem podnikání

Základními právními formami podnikání jsou:

- samostatný podnikatel (fyzická osoba = živnostník),
- obchodní společnosti
 - osobní:
 - veřejná obchodní společnost,
 - komanditní společnost,
 - kapitálové:
 - společnost s ručením omezeným,
 - akciová společnost,
- družstva,
- státní podniky,
- ostatní.

Podnikání fyzických a právnických osob se zásadně liší, a to ze dvou hledisek:

1. fyzické osoby vystupují ve dvojí roli, a to jak v roli podnikatele (kapitálový vklad do podnikání), tak v roli výkonné pracovní síly (vlastní odborná profese vč. řízení). Naproti tomu u právnických osob společníci přinášejí kapitálový vklad, avšak mohou, nebo také nemusejí, ve společnosti pracovat.

2. fyzické osoby - podnikatelé jsou přímo objektem právních vztahů. U právnických osob do právních vztahů vstupuje pouze společnost = podnik, nikoliv společníci tvořící společnost (Synek,2003).

2.4.2. Živnosti

Podle definice živnostenského zákona je živnost soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.

Všeobecné podmínky provozování živnosti podle Živnostenského zákona (1991)

- Všeobecnými podmínkami provozování živnosti fyzickými osobami, pokud tento zákon nestanoví jinak, jsou:
 - dosažení věku 18 let,
 - způsobilost k právním úkonům,
 - bezúhonnost.
- Za bezúhonnou se pro účely tohoto zákona nepovažuje osoba, která byla pravomocně odsouzena pro trestný čin spáchaný úmyslně, jestliže byl tento trestný čin spáchan v souvislosti s podnikáním, anebo s předmětem podnikání, o který žádá nebo který ohlašuje, pokud se na ni nehledí, jako by nebyla odsouzena.
- Bezúhonnost se prokazuje u občanů České republiky výpisem z evidence Rejstříku trestů, u osob, které jsou občany jiného členského státu Evropské unie, doklady podle § 46 odst. 1 písm. a) a u osob, které nejsou občany České republiky ani jiného členského státu Evropské unie, doklady podle § 46 odst. 1 písm. b) a výpisem z evidence Rejstříku trestů. Živnostenský úřad je oprávněn si vyžádat výpis z evidence Rejstříku trestů podle zvláštního právního předpisu 25b). Žádost o vydání výpisu z evidence Rejstříku trestů a výpis z evidence Rejstříku trestů se předávají v elektronické podobě, a to způsobem umožňujícím dálkový přístup.
- Pro účely posouzení bezúhonnosti je živnostenský úřad oprávněn vyžádat si od soudu opis pravomocného rozhodnutí. Pokud rozhodnutí neobsahuje skutečnosti rozhodné pro posouzení bezúhonnosti, je živnostenský úřad oprávněn nahlížet do těch částí trestního spisu, které tyto skutečnosti obsahují.

Živnosti dělíme na:

- ohlašovací - při splnění stanovených podmínek smějí být provozovány na základě ohlášení,
- koncesované - jsou provozovány na základě koncese.

Ohlašovací živnosti

Ohlašovacími živnostmi podle živnostenského zákona (1991) jsou

- živnosti řemeslné, je-li podmínkou provozování živnosti odborná způsobilost uvedená v § 21 a 22,
- živnosti vázané, je-li podmínkou provozování živnosti odborná způsobilost uvedená v příloze č. 2 k tomuto zákonu, není-li dále stanoveno jinak,
- živnost volná, u které není jako podmínka provozování živnosti odborná způsobilost stanovena.

Živnosti koncesované jsou živnosti uvedené v příloze 3 k tomuto zákonu, např. provozování cestovní kanceláře (Zákon o živnostenském podnikání, 1991).

2.4.3. Získání živnostenského oprávnění u fyzické osoby

Fyzická osoba, která chce provozovat živnost volnou, vázanou nebo řemeslnou, musí své rozhodnutí ohlásit živnostenskému úřadu. Oprávnění provozovat živnost vzniká dnem ohlášení. Nicméně, pokud jde o první ohlášení, zpravidla podnikatel nevstupuje do obchodních vztahů před přidělením identifikačního čísla, které je nutné jak pro registraci na příslušných dalších úřadech, tak pro identifikaci podnikatele na obchodních listinách. Identifikační číslo je vyžadováno i pro založení účtu či při registraci ve velkoobchodech apod.

Ohlášení živnosti se provádí pomocí tzv. Jednotného registračního formuláře, který nahrazuje různé typy formulářů, které musel podnikatel vyplnit a odevzdat na příslušné instituce před vstupem do podnikání, ale i v jeho průběhu. Jednalo se o registraci na živnostenském úřadě, finančním úřadě, správě sociálního zabezpečení, zdravotní pojišťovně. To vše je dnes sjednoceno do jednoho formuláře, odstranilo se opakované vypisování stejných identifikačních údajů. Tento typ formuláře lze využít pro podání podle živnostenského zákona i pro registraci na finančním úřadě, správě sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovně, případně i úřadu práce (Kolářová, 2013).

Pomocí Jednotného registračního formuláře lze podle Kolářové (2013) učinit následující registrace, a to vůči

- živnostenskému úřadu
 - ohlášení živnosti,
 - žádost o koncesi,

- oznámení změny nebo doplnění údajů,
- žádost o zrušení živnostenského oprávnění,
- oznámení o zahájení/ukončení provozování živnosti v provozovně,
- oznámení o přerušení provozování živnosti,
- oznámení o pokračování v provozování živnosti před uplynutím doby, na kterou bylo provozování živnosti přerušeno,
- finančnímu úřadu
 - přihláška k registraci k daním u právnických i fyzických osob,
 - přihláška k registraci plátcovy pokladny,
 - přihláška k registraci odštěpeného závodu a provozovny,
 - přihláška k dani z příjmů jako plátcí daně z příjmů ze závislé činnosti,
- České správě sociálního zabezpečení
 - oznámení o zahájení nebo ukončení samostatné výdělečné činnosti OSVČ,
 - přihláška k důchodovému a nemocenskému pojištění OSVČ,
- úřadu práce
 - hlášení volného místa nebo jeho obsazení (není od roku 2012 povinností),
- zdravotní pojišťovně
 - oznámení o zahájení nebo ukončení samostatné výdělečné činnosti.

2.4.4. Živnostenský rejstřík

Živnostenský rejstřík je informačním systémem veřejné správy vedeným v elektronické podobě, ve kterém jsou evidovány údaje uvedené v odstavci 2 zákona o živnostenském podnikání a údaje statistického a evidenčního charakteru související s provozováním živnosti. Za tím účelem jsou přebírány informace a údaje z jiných informačních systémů a registrů. Správcem živnostenského rejstříku je Živnostenský úřad České republiky a jeho provozovateli jsou krajské živnostenské úřady v rozsahu stanoveném v odstavcích 3 až 5 a obecní živnostenské úřady v rozsahu stanoveném v odstavcích 2 až 5. Obecní živnostenské úřady do tohoto informačního systému ukládají dokumenty prokazující splnění podmínek stanovených živnostenským zákonem uvedené v § 46 odst. 7 (Zákon o živnostenském podnikání, 1991).

2.4.5. IČO

IČO je identifikační číslo osoby, které jí bylo přiděleno Českým statistickým úřadem, Obchodním rejstříkem nebo živnostenským úřadem. IČO by mělo být unikátní, IČO přiřazené jednomu podnikatelskému subjektu v České republice by nemělo být přiřazeno žádnému jinému subjektu.

2.4.6. DIČ

Daňové identifikační číslo (DIČ) je jedinečnou a jednoznačnou identifikací každého daňového subjektu, právnické nebo fyzické osoby, která je plátcem daně (daňovým poplatníkem). DIČ se sestává z kódu země a z číselné kmenové části - identifikátoru. U poplatníka fyzické osoby je identifikátorem obvykle jeho rodné číslo, u právnické osoby je to většinou jeho identifikační číslo (IČO). Výjimečně je u fyzické nebo právnické osoby použité vlastní číslo plátce (VČP), které je jednoznačné pro působnost v České republice (Daňové identifikační číslo, 2013).

2.5 Financování podnikání

Kromě vybavení dlouhodobým majetkem je potřebné firmu vybavit i oběžným majetkem, a část musí mít firma k dispozici ve formě volně dostupných peněžních prostředků a to na úhradu běžného provozu (Srpová, Řehoř, 2010).

V období vzniku firmy se nabízí vklad podnikatele, tichého společníka a případně leasing. V období růstu jsou možnosti rozšířeny o rizikový kapitál, bankovní úvěr či dotace. Firma také začíná využívat interní zdroje financování.

Interní zdroje financování

Tyto zdroje získává firma vlastní činností a označuje je jako zdroje samofinancování.

Odpisy jsou na jedné straně peněžním vyjádřením opotřebení dlouhodobého majetku za určité období. Na druhé straně jsou stabilním zdrojem financování firmy. Hodnotu odpisů získává firma inkasem svých tržeb. Vedení firmy se pak může rozhodnout, zda využije odpisování rovnoměrné či zrychlené (Srpová, Řehoř, 2010).

Cizí zdroje financování

Obchodní úvěry jsou poskytovány v naturální podobě mezi firmami na základě odběratelsko-dodavatelských vztahů. Jsou považovány za levný zdroj financování, neboť jsou explicitně financovány. Obchodní úvěry jsou krátkodobým zdrojem financování a jsou účtovány jako krátkodobé závazky (Srpová, Řehoř, 2010).

Dostupnost bankovních úvěrů je závislá na objemu disponibilních vlastních zdrojů vlastněnými bankami a jejich ceně (sazba) a také na bonitě klienta žádajícího o úvěr (jeho schopnosti dostát svými závazků vůči bance). Úvěr je poskytován na základě žádosti, jejíž součástí je i podnikatelský záměr. Náklady spojené s úvěrem tvoří úrok, poplatky za vedení účtu, poplatky za posouzení žádosti o úvěr, apod. Rozlišujeme úvěru krátkodobé (do 1 roku) a dlouhodobé, ty dále dělíme na hypotéční, investiční a sanační (Srpová, Řehoř, 2010).

Leasing je velmi oblíbený zdroj financování pořízení dlouhodobého majetku. Jedná se o pronájem majetku, který zůstává v obchodním majetku leasingové společnosti až do doby jeho odkoupení na konci leasingu. Nevýhoda vyplývá právě z faktu, že majetek vlastní leasingová společnost a tedy i nárok na jeho odpisování má ona (Srpová, Řehoř, 2010).

2.6 Strategická analýza

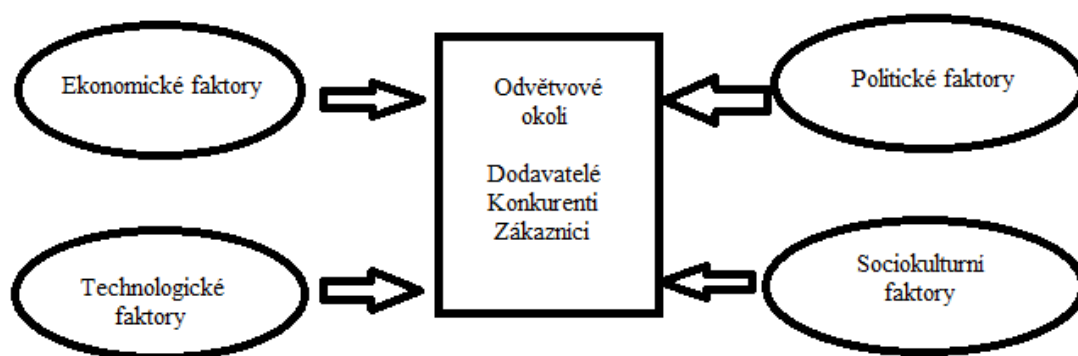
Nalezení souvislostí mezi podnikem a jeho okolím tvoří základ pro formulování strategie podniku. Proces formulování strategie je složitý proces, který vyžaduje systematický přístup pro nalezení a analýzu vnějších faktorů působících na podnik a jejich konfrontaci se zdroji a schopnostmi podniku. Nejdůležitější úkolem strategie je připravit podnik na všechny situace, které mohou s velkou pravděpodobností v budoucnu nastat. K tomu je nezbytná strategická předvídavost založená na tvůrčím přístupu strategického myšlení.

Pro formulaci strategie jsou výchozí výsledky strategické analýzy. Součástí strategické analýzy jsou různé analytické techniky využívané i pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku, zahrnujícím makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh, konkurenty, a zdrojovým potenciálem podniku.

Cílem strategické analýzy je najít, rozebrat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku.

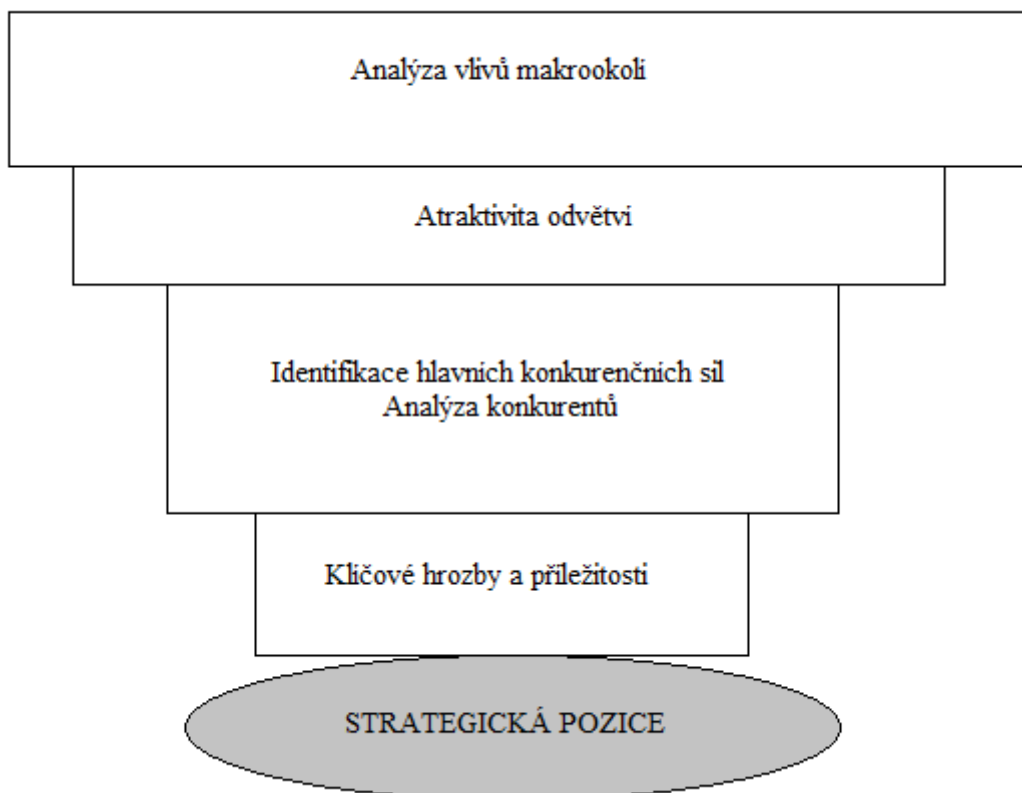
2.7 Analýza okolí podniku

Analýza vnějšího okolí je soustředěna na rozbor faktorů v okolí podniku, které ovlivňují a v budoucnu budou s velkou pravděpodobností ovlivňovat jeho strategické postavení. Je zaměřena na vlivy trendů jednotlivých složek mikrookolí a makrookolí a jejich vzájemné vazby a souvislosti. Okolí podniku se stává stále významnějším díky rozvoji vědy, techniky, technologií, obchodu, komunikace, informačních systémů, infrastruktury a globalizace.



Obrázek 1 PEST analýza (Zdroj: vlastní zpracování)

Okolí podniku se skládá z takových prvků vně podniku, jako jsou státní orgány, legislativa, finanční instituce, zákazníci, konkurence, dodavatelé i samotní lidé, kteří jsou pro podnik rovněž významnými činiteli. Okolí vytváří možnosti získání vstupu do celého výrobního procesu, umožňuje realizaci výrobků či služeb a tvoří rámcové podmínky pro jednání a rozhodování podniku. Je hlavním zdrojem nahodilostí. Všeobecně udává „pravidla hry“ představující příležitosti a zároveň omezení a rizika (Sedláčková, 2000).



Obrázek 2 Kroky analýzy okolí (zdroj: vlastní zpracování)

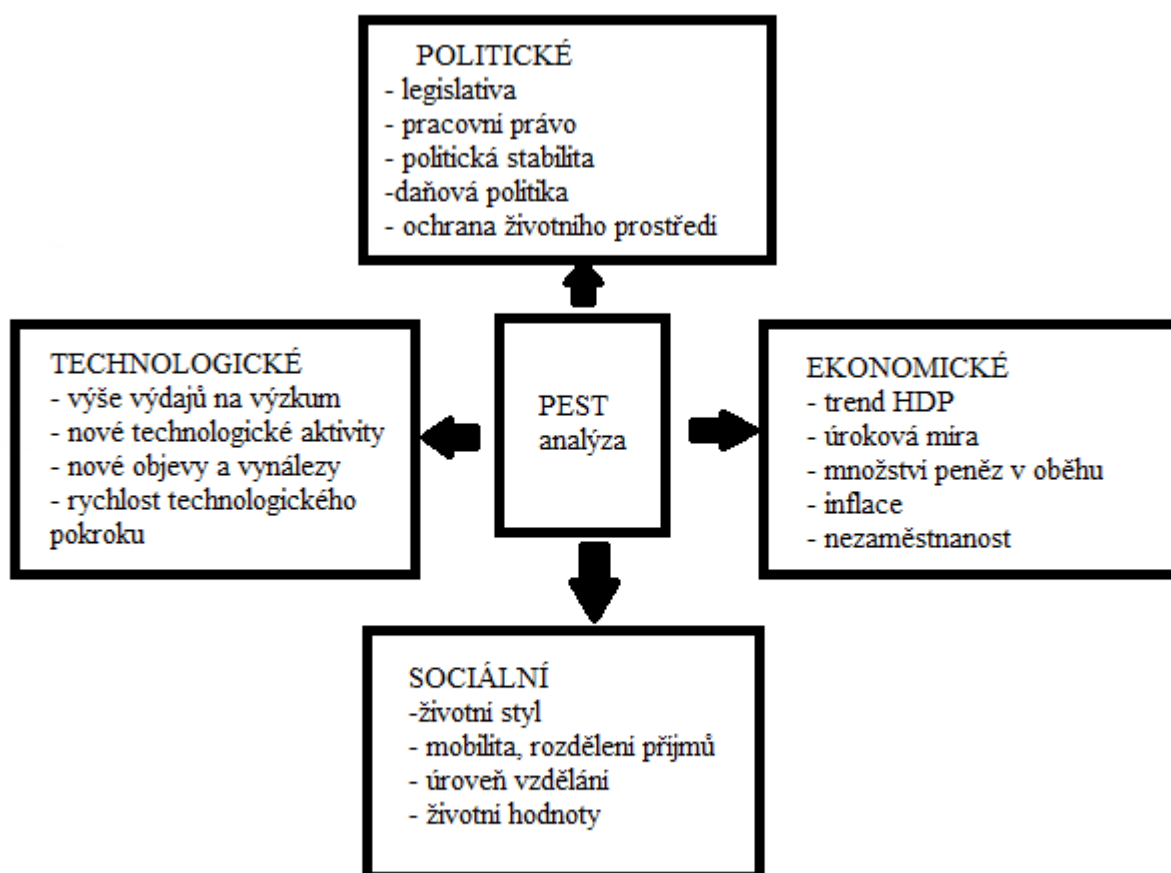
2.7.1. Analýza vlivu makrookolí

Makrookolí je tvořeno čtyřmi oblastmi, a to politickou, ekonomickou, sociální a technologickou. Na efektivnost podniku a jeho úspěšnost mají vliv různé faktory, jako je politická stabilita, míra inflace, demografický pohyb populace, nebo technologické inovace. Každý podnik má různou schopnost reagovat a vyrovnat se s těmito faktory a právě tato schopnost představuje zcela zásadní rozdíl v úspěšnosti jednotlivých podniků.

Makrookolí zahrnuje vlivy a podmínky, které vznikají mimo podnik a obvykle bez ohledu na jeho konkrétní chování. Podnik zde nemá bezprostřední možnost aktivně stav tohoto okolí ovlivňovat, může však svým rozhodováním na ně aktivně reagovat, připravit se na určité alternativy, a tím ovlivnit nebo změnit směry svého vývoje (Sedláčková, 2000).

PEST analýza

Mezi klíčové součásti makrookolí patří faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní, technické a technologické. Tyto vlivy jsou rozděleny do čtyř základních skupin, které tvoří analýzu zvanou PEST analýzu.



Obrázek 3 PEST analýza (Zdroj: Vlastní zpracování)

Politické a legislativní faktory

Do této skupiny jsou zahrnuty faktory jako je stabilita zahraniční a národní politické situace, členství země v EU. Tyto vlivy představují pro podnik významné příležitosti, ale zároveň i ohrožení. Každý podnik je vystaven politickým omezením prostřednictvím daňových zákonů, cenové politiky, životního prostředí atd. Předpisy a vyhláškami je upravena i bezpečnost práce. Prostor pro podnikání, ale i podnikání samotné je vymezeno řadou zákonů, právních norem a vyhlášek, které mohou významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku.

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Podnik je při svém rozhodování ovlivněn vývojem makroekonomických trendů. Mezi základní indikátory stavu makroekonomického okolí patří míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika a směnný kurz. Úspěšnost podniku na trhu je ovlivněna mírou ekonomického růstu, kterou je vyvolán rozsah příležitostí, ale současně i hrozeb, před které jsou podniky postaveny. Ekonomický růst vede ke zvýšení potřeby, zvýšení příležitostí na trhu a naopak. Na celkovou výnosnost podniku a skladbu použitých finančních prostředků působí úroveň úrokové míry tím, že určuje cenu kapitálu. Nízkou úrovní úrokové míry mohou být realizovány příležitosti pro realizaci podnikových záměrů. Obdobný bude i vliv míry inflace, kterou je řazena mezi základní ukazatele charakterizující stabilitu ekonomického vývoje. Vysoká míra inflace bude negativně odražena v intenzitě investiční činnosti.

Vývoj zmíněných ukazatelů může v současnosti pro podniky představovat velké příležitosti, především využití příznivé úrovně úrokové míry k investiční činnosti.

Sociální a demografické faktory

Mezi sociální a demografické faktory jsou řazeny vlivy ochrany životního prostředí, pracovní síly, průměrného věku a růstu populace, životní úrovně a životního stylu obyvatelstva. Mezi sociální faktory jsou zahrnuty důvěra, ocenění, postoje, výběr a životní styl obyvatel. Tyto elementy jsou výsledkem ekonomických, kulturních, demografických, náboženských, vzdělávacích a etických podmínek života člověka. Tyto faktory jsou v neustálém vývoji díky úsilí jednotlivců o naplnění svých potřeb a tužeb.

Technické a technologické faktory

Podnik musí být informován o technických a technologických změnách, které v jeho okolí probíhají, aby nebyl zaostalý a aby jeho inovační činnost byla aktivní. Změnami v této oblasti může být náhle a dramaticky ovlivněno okolí, ve kterém se podnik pohybuje. Předvídatost vývoje směru technického rozvoje může být významným činitelem úspěšnosti podniku.

Základním cílem PEST analýzy je identifikovat oblasti, jejichž změna by mohla mít významný dopad na podnik, a odhadovat, k jakým změnám v těchto klíčových oblastech může dojít.

2.7.2. Analýza vlivu mikrookolí

Mikrookolí podniku představuje především odvětví, ve kterém, resp. ve kterých podnik operuje, a bezprostřední konkurenční síly. Stav těchto dvou faktorů má zásadní vliv na volbu podnikové strategie.

Analýza mikrookolí patří mezi hlavní části strategické analýzy. Základem pro formulování analýzy je nalezení souvislostí mezi podnikem a jeho okolím. Za hlavní aspekt podnikového okolí se považuje odvětví, v rámci kterého, resp. kterých podnik soutěží. Vymezení relevantního odvětví je podstatným krokem formulace strategie. Struktura odvětví má významný vliv na definování konkurenčních pravidel hry a současně i zvolených strategií.

Cílem analýzy odvětví není zjistit vše, co lze, ale identifikovat zásadní hybné síly působící v odvětví a faktory, které činí odvětví více či méně atraktivní. Důležité je zejména odhadnout jejich budoucí vývojové trendy (Sedláčková, 2000).

Analýza odvětví tedy směřuje k odhalení faktorů vyvolávajících změny v odvětví, k odhadu předpokládaného směru vývoje odvětví a jeho struktury.

Základní charakteristiky odvětví

Odvětví je definováno jako skupina podniků nabízejících na trhu obdobný výrobek nebo službu. Klíčovým prvkem pro definování hranic odvětví tedy nalezení relevantního trhu.

Jednotlivá odvětví jsou ve svých základních charakteristikách odlišná. Z tohoto důvodu je vhodné začít analýzu odvětví právě základními charakteristikami. Odvětvím se v tomto případě chápe skupina podniků, jejichž výrobky nebo služby mají tak mnoho společných charakteristik, že uspokojují stejné potřeby na stejném základě, tzn. že soutěží o stejného zákazníka. Ve většině případů se jedná o skupinu podniků, produkujících výrobky nebo služby, které si jsou blízké vzájemnou substitucí.

Hranice odvětví jsou definovány nahraditelností, a to jak na straně nabídky, tak poptávky. V současné době však dochází k situaci, kdy hranice odvětví nejsou jasně vymezené, není zcela zřejmé, kdo jsou vaši konkurenti, kdo jsou vaši zákazníci a jaké nové podniky se v odvětví objevují. Na vyvíjejícím se trhu často není možné přesně určit, kdo jsou dodavatelé, zákazníci, konkurenti (Sedláčková, 2000).

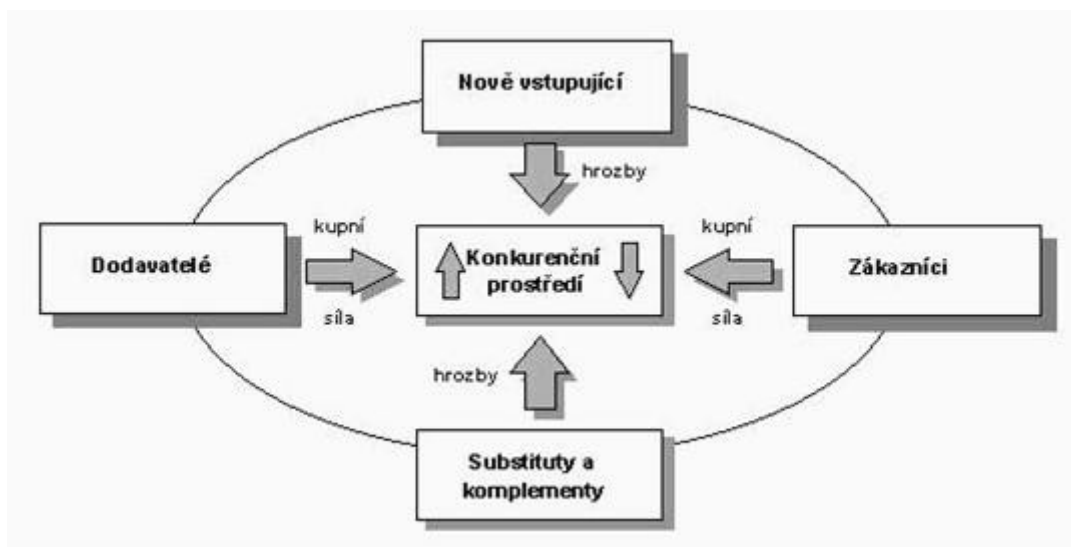
2.8 Analýza konkurence

2.8.1. Porterův model pěti sil

Úroveň konkurence v odvětví dle Portera závisí na pěti základních konkurenčních silách a to na vlivu odběratelů, vlivu dodavatelů, soupeření mezi existujícími firmami, hrozbě nově vstupujících firem a na hrozbě substitučních výrobků nebo služeb. Souhrnným působením těchto pěti sil určuje potenciál konečného zisku v odvětví, kde se potenciál zisku měří z hlediska dlouhodobé návratnosti investovaného kapitálu.

Stav konkurence závisí na následujících pěti faktorech:

1. riziko vstupu potenciálních konkurentů – Jak snadné nebo obtížné je pro nového konkurenta vstoupit na trh? Jaké existují bariéry vstupu?
2. rivalita mezi stávajícími konkurenty – Je mezi stávající konkurenty silný konkurenční boj? Je na trhu jeden dominantní konkurent?
3. smluvní síla odběratelů – Jak silná je pozice odběratelů? Mohou spolupracovat a objednávat větší objemy?
4. smluvní síla dodavatelů – Jak silná je pozice dodavatelů? Jedná se o monopolní dodavatele, je jich málo nebo naopak hodně?
5. hrozba substitučních výrobků a komplementů – Jak snadno mohou být naše produkty a služby nahrazeny jinými (Střelec,2012)?



Obrázek 4 Porterův model (Zdroj: *Strategická situační analýza* [online]. 2014 [cit. 2015-03-04]. Dostupné z: http://www.strateg.cz/strategicka_analyza.html)

Charakteristika jednotlivých faktorů

Ohrožení ze strany nově vstupujících

Předpokládáme, že s nárůstem počtu podnikatelských subjektů se zároveň zvyšuje intenzita konkurence. Nejčastější bariéry vstupu jsou výše úspor z produkce, náročnost vstupu na jiný trh, vládní zásahy. Jsou-li bariéry vysoké, je toto ohrožení nízké. Nové firmy také může odradit neochota zákazníků měnit produkt (Kovář, 2008).

Rivalita mezi stávajícími konkurenty

K tomuto jevu dochází, pokud je konkurent či více pod tlakem a vidí možnost si své postavení zlepšit. Většinou má tato situace za následek snahu všech podnikatelských subjektů své postavení zlepšit a dochází tak po řadě akcí a protiakcí ke zlepšení v celém odvětví. Nastat však může i opačný efekt, při kterém si díky řetězové reakci naopak celý lokální trh pohorší. Konkurenční tlak se zvyšuje, pokud jsou konkurenti vyvážení, fixní náklady jsou vysoké, jsou nenáročné náklady na změnu dodavatele apod. (Kovář, 2008).

Smluvní síla dodavatelů

Čím vyšší závislost podnikatele na dodavateli, tím je tato smluvní síla či ohrožení ze strany dodavatele větší. Ti pak svou sílu mohou uplatňovat vyššími cenami zboží či sníženou kvalitou služeb. Faktory posilující pozici dodavatele jsou nízký počet dodavatelů na trhu či neexistence substitučních výrobků (Kovář, 2008).

Smluvní síla zákazníka

Tato síla se projevuje na úkor ziskovosti podnikatelského subjektu. O vyšším ohrožení ze strany zákazníků mluvíme, pokud je na trhu málo velkých odběratelů, existuje možnost u zákazníka si dodavatele převzít nebo pokud výrobky mají malý užitek pro odběratele (Kovář, 2008).

Ohrožení ze strany substitučních a komplementárních produktů

Toto ohrožení může nabývat několika forem:

- Riziko záměny produktu produktem.
- Hrozba záměny potřeby s vyšší kvalitou.
- Hrozba generické substituce. (Na trhu autodopravy se například jedná o změnu auta se stejnou přepravovanou nosností)

- Hrozba absolutní substituce způsobená například změnou životního stylu zákazníka (Kovář, 2008).

2.9 Analýza dodavatelů

V této kapitole je třeba posoudit a vybrat nevhodnějšího dodavatele zboží, materiálu apod., resp. všeho, co budeme v našem podnikání potřebovat. Naše dodavatele je třeba stále sledovat a hodnotit. I když si vybereme spolehlivé dodavatele a spolupráce je bezproblémová, neznamená to, že bychom tuto oblast považovat za dlouhodobě uzavřenou (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007).

2.10 SWOT analýza

Název vychází z počátečních písmen anglických slov strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti) a threats (hrozby).

Jedná se o komplexní metodu kvalitativního vyhodnocení veškerých relevantních stránek fungování firmy a její současné pozice. Je silným nástrojem pro celkovou analýzu vnitřních i vnějších činitelů.

Jádro této metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do čtyř základních skupin - silné a slabé vnitřní stránky organizace, příležitosti a hrozby jako vlastnosti vnějšího prostředí.

Analýzou vzájemné interakce jednotlivých faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu (Dědina, Cejthamr, 2005).

Schéma SWOT analýzy



Obrázek 5 SWOT analýza (Zdroj: FRANĚK, Petr. *Analýza SWOT – příklady* [online]. 2012, 30.3.2013 [cit. 2015-03-13]. Dostupné z: <http://www.filosofie-uspechu.cz/analvza-swot-priklady/>)

2.11 Finanční analýza

Hlavním úkolem finanční analýzy je pokud možno komplexně posoudit úroveň současné finanční situace podniku (finanční zdraví), posoudit vyhlídky na finanční situaci podniku v budoucnosti a připravit opatření ke zlepšení ekonomické situace v podniku, zajištění další prosperity podniku, k přípravě a zkvalitnění rozhodovacích procesů (Dluhošová, 2006).

Finanční situace podniku je komplexním vyjádřením úrovně všech jeho podnikových aktivit, které podnik na trhu provádí. Ve finanční analýze se také odráží objem a kvalita výroby, úroveň marketingové a obchodní činnosti, inovační aktivita a další podnikové činnosti. Finanční situaci je tedy nutno chápat jako souhrnný vícekritériální model skládající se z mnoha dílčích charakteristik a jejich vazeb.

Finanční analýzu lze rozdělit na tři postupné fáze, které na sebe navazují, a to diagnózu základních charakteristik finanční situace, hlubší rozbor příčin zjištěného stavu, identifikace hlavních faktorů nežádoucího vývoje a návrh opatření.

Finanční údaje jsou jedním z nejdůležitějších zdrojů informací o podniku, odrážejí úroveň podniku a jeho konkurenceschopnost. Zájem o tyto informace má mnoho subjektů, kteří mohou být z různých pohledů rozděleni do těchto skupin:

- Zájem o informace z hlediska zdrojů finančních prostředků mají vlastníci (investoři), věřitelé (banky) a obchodní věřitelé (dodavatelé).
- Podle typu pravomocí v řízení podniku mají zájem o informace vlastníci, management podniku a vnitropodnikové hospodářské jednotky.
- Zájem o informace podle typu podílu na výstupech podniku mají zaměstnanci, obchodní dodavatelé, banky, investoři, stát a management.

Zdroje informací pro finanční analýzu

Výchozím a základním zdrojem informací pro finanční analýzu jsou především následující výkazy (Dluhošová, 2006).

Výkazy finančního účetnictví

Lze je označit i jako výkazy externí, protože poskytují informace především externím uživatelům. Výkazy finančního účetnictví podávají přehled o stavu a struktuře majetku a

zdrojích jeho krytí (rozvaha), o tvorbě užití výsledků hospodaření (výkaz zisku a ztráty) a o pohybu peněžních toků (výkaz Cash Flow).

Výkazy vnitropodnikového účetnictví

Výkazům vnitropodnikového účetnictví není předepsána žádná jednotná metodická úprava a jsou vytvářeny podnikem podle jeho potřeb. Jedná se především o výkazy zobrazující vynakládání podnikových nákladů v nejrůznějším členění, například kalkulační a druhové. Dále pak výkazy o spotřebě nákladů v jednotlivých pobočkách nebo v jednotlivých podnikových úsecích. Jedná se o výkazy interního charakteru, nejsou veřejně dostupnými informacemi.

Kromě těchto hlavních zdrojů se využívá i řada dalších relevantních informací. Celkově lze shrnout údaje pro finanční analýzu do následujících oblastí.

Finanční informace zahrnují účetní výkazy a výroční zprávy, vnitropodnikové informace, prognózy finančních analytiků a vedení firmy, burzovní informace, zprávy o vývoji měnových relací a úrokových měr (Dluhošová, 2006).

Kvantifikovatelné nefinanční informace obsahují firemní statistiky produkce, odbytu, zaměstnanosti, prospekty, normy spotřeby, interní směrnice (Dluhošová, 2006).

Nekvantifikovatelné informace představují zprávy vedoucích pracovníků jednotlivých útvarů firmy, komentáře manažerů, odborného tisku, nezávislá hodnocení, prognózy (Dluhošová, 2006).

Ukazatele ziskovosti a efektivnosti

Tyto ukazatele vyjadřují ziskovost podniku.

Rentabilita tržeb=zisk po zdanění/tržby

Kapitálová návratnost=zisk po zdanění/vlastní kapitál

Návratnost investic=zisk po zdanění/vložený kapitál (celková čistá aktiva)

Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity kvantifikují schopnost společnosti vyrovnat závazky. Nedostatek dostupných finančních prostředků však ohrožuje existenci podniku. Neschopnost plnit své

závazky, může ve velmi krátké době způsobit úpadek a zánik podniku. Proto je zajištění likvidity rozhodujícím úkolem podnikového managementu (Mallya, 2007).

Běžná likvidita je ukazatel hodnotící celkovou likviditu podniku, uvažovanou z celého objemu oběžných aktiv (Mallya, 2007). Podnik vykazuje dobrou běžnou likviditu, jestli se hodnota ukazatele pohybuje v rozmezí 1,5 až 2,5.

$$\text{Běžná likvidita} = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky}$$

Okamžitá likvidita (neboli likvidita I. stupně) je právem považována za nejpřísnější likvidní ukazatel, neboť nám udává schopnost zaplatit své krátkodobé závazky „ihned“ – tedy pomocí hotovosti, peněz na bankovních účtech, šeky či krátkodobými cennými papíry.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \text{pohotovostní peněžní prostředky} / \text{krátkodobé závazky}$$

Provozní likvidita vyjadřuje pravděpodobnost (míru naděje), že v krátké době (do roka) nedojde k finanční tísní vyvolané obtížemi, jak krýt z provozních (běžných) příjmů provozní (běžné) výdaje (Grünwald, 2001).

$$\text{Provozní pohotovostní likvidita} = (\text{krátkodobé pohledávky} + \text{fin. majetek}) / \text{kr. závazky}$$

Ukazatele zadluženosti

Tyto ukazatele měří rozsah, kterým je podnik financován dluhy a vklady podnikatele.

$$\text{Ukazatel dlouhodobé zadluženosti} = \text{dlouhodobé závazky} / \text{vlastní kapitál}$$

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity vyjadřují, jak efektivně organizace využívá své zdroje.

$$\text{Obrat aktiv} = \text{tržby} / \text{aktiva}$$

Bonitní model

Index bonity IB představuje syntézu za všechny sledované aspekty finančního zdraví, je to aritmetický průměr z počtu bodů získaných za jednotlivé poměrové ukazatele. Činí-li aritmetický průměr alespoň jeden bod či více, jde o uspokojivé finanční zdraví. Méně než jeden bod signalizuje možné finanční potíže - dříve či později (Grünwald, 2001).

Cílem bonitního modelu je klasifikace podniku podle stupně finančního zdraví v celém rozsahu od velmi nadějného až po velmi chabý. Zjištěné poměrové ukazatele se hodnotí počtem bodů a pak se podle stanoveného pravidla k dosaženému celkovému počtu bodů přisoudí podniku určitý stupeň finančního zdraví. Bonitní model je založen na třech aspektech finančního zdraví, a to na rentabilitě, likviditě a finanční stabilitě.

Meziroční změna indexu bonity charakterizuje racionalitu finančního chování z hlediska péče managementu o finanční zdraví. Meziroční změna jednotlivých univerzálních ukazatelů dokládá, ve kterých směrech došlo k upevnění nebo oslabení finančního zdraví (Grünwald, 2001).

Hodnocení finančního zdraví podniku podle indexu bonity

Míra finančního zdraví podniku má vyjádřit, jak velkým rizikům z provozní činnosti pravděpodobně finance podniku odolají. Je zde vyjadřována zařazením podniku do některého ze čtyř pásem, označených slovní „známkou“ (pevné zdraví, dobré zdraví, slabší zdraví, churavění) a písmenným rozlišením (A, B, C, D) (Grünwald, 2001).

A - pevné zdraví

- IB=2,0 body a více, přitom všechny poměrové ukazatele alespoň 1,0 bod
- Pevné zdraví by jistilo podnik i při závažných problémech v provozní činnosti nebo při externím ohrožení.

B - dobré zdraví

- IB=1,0 až 1,9 bodu, přitom provozní pohotová likvidita a úrokové krytí alespoň 1,0 bod
- Dobré zdraví by podrželo podnik při přechodných problémech v provozní činnosti. Odolnost vůči externímu ohrožení je tím větší, čím blíže je k úrovni pevného zdraví.

C - slabší zdraví

- IB=0,5 až 0,9 bodu, přitom provozní pohotová likvidita alespoň 1,0 bod
- Při slabším zdraví by případné nesnáze v podnikání mohly způsobit přechodné finanční problémy.

D - churavění

IB=méně než 0,5 bodu

Churavění vede podnik do finanční tísně. Nelze vyloučit, že dojde k úpadku podniku.

2.12 Marketingová strategie

Tato část podnikání je jednou z nejdůležitějších oblastí. Marketingový plán odhaluje, jak bude společnost komunikovat se zákazníky a veškerým okolím. Jak budou distribuovány její služby? Jak budou oceňovány a propagovány?

Marketingová strategie se zaměřuje na tři okruhy problémů.

1. Výběr cílového trhu

2. Určení tržní pozice produktu je vyjádřením postavení konkrétního produktu mezi ostatními konkurenčními produkty na trhu. Cílem je dosáhnout specifické vnímání produktu v povědomí zákazníků a odlišit se od konkurence na daném trhu. Při určování tržní pozice produktu postupujeme ve třech krocích:

- Identifikujeme možné konkurenční výhody našeho produktu (služby), na jejichž základě můžeme pozici budovat.
- Vybereme optimální konkurenční výhodu, přičemž by mělo jít o výhodu, která je důležitá pro spotřebitele, je v souladu s marketingovým posláním firmy a jejími možnostmi a je předností vůči konkurenci.
- Zvolíme efektivní způsob komunikace a propagace této výhody.

3. Rozhodnutí o marketingovém mixu, který tvoří navzájem se kombinující nástroje.

2.12.1. Nástroje marketingového mixu

Produkt

Cokoli, co je možné nabídnout kupujícímu ke koupi, použití a spotřebě. Zahrnujeme sem veškeré fyzické předměty, služby, osoby atd.

Cena

Cena je suma, kterou zákazník zaplatí za využití či koupi produktu nebo služby. Náklady jsou tedy na straně zákazníka. Konkrétními možnostmi na straně obchodníka je poskytování různých slev apod. (Kotler,2007).

Komunikace

Komunikace představuje činnosti, které seznamují zákazníka s výhodami produktů nebo služeb.

Distribuce

Distribuce má za úkol zajistit dostupnost produktů či služeb u zákazníka.

Lidé

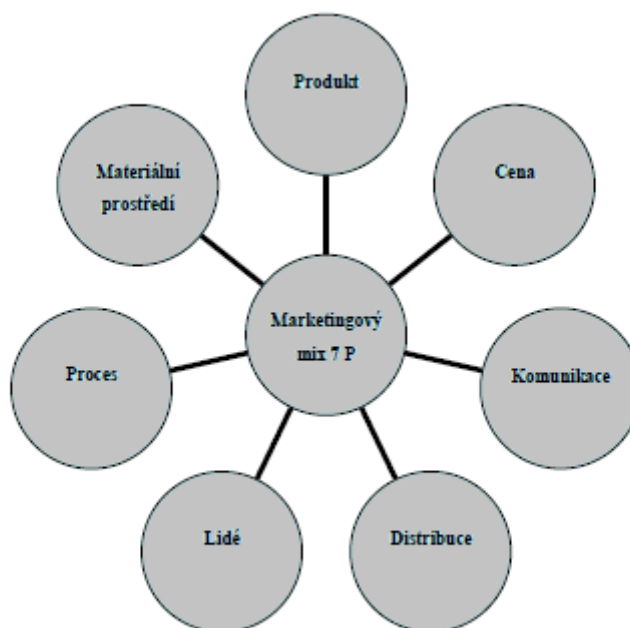
Podíl lidí na nabídce služeb má podle Kotlera (2007) následující formy.

- Nutnost účasti zaměstnanců podniku službu nabízející. Účast pak může být přímá (přímý kontakt se zákazníkem) a nepřímá (zaměstnanci funkčních útvarů). Například pracovníci na stavbě, finanční oddělení.
- Spoluúčast zákazníka – on, či jeho majetek je předmětem služby, například opravárenské, osobní či finanční služby.
- Ústní reklama známých od zákazníků vytvářející image podniku.

Proces

Vztah mezi zákazníkem a poskytovatelem služeb je definován jako posloupnost určitých kroků. Složitost zmíněných kroků pak určuje složitost procesu, přičemž možnost volby způsobu poskytnutí služby definuje různorodost procesu. Dochází zpravidla k přímému kontaktu mezi zákazníkem a poskytovatelem služby. Existují tři následující operační systémy služeb:

- *Masové služby*, při kterých je osobní kontakt minimální a standardizace služeb naopak maximální, s nenáročnou možností nahrazení pracovní síly automatizací a mechanizací.
- *Zakázkové služby* definuje vysoká míra přizpůsobivosti některých potřeb zákazníků. Osobní kontakt je častější a služba bývá opakovaná.
- *Profesionální služby* poskytují kvalifikovaní specialisté, nebývají opakovatelné a osobní kontakt je nutný a častý (Janečková, 2001).



Obrázek 6 Marketingový mix 7 P (Zdroj: vlastní zpracování)

2.12.2. Marketing ve službách

Problematika uplatnění marketingu ve službách lze sledovat z různých úhlů pohledu.

Vymezení role marketingu ve službách je závislé na velké řadě okolností. Za prvé na chápání samotné služby - klasifikace v souladu s rozdělením ekonomických činností, dále na míře regulace služeb, vymezení účelu poskytované služby a způsobu dodávky služby.

Služba je často definována jako jakákoli činnost kterou může nabídnout jedna strana druhé, je v zásadě nehmotná a nevytváří žádné nabyté vlastnictví. Její realizace může, ale nemusí být spojena s fyzickým produktem.

Mezi charakteristické znaky služeb patří nehmotnost, nestálost, neoddělitelnost a neskladovatelnost.

2.13 Cenová strategie

Cena se jako složka marketingového mixu od jeho ostatních složek liší tím, že produkuje příjmy. Platí, že firma usiluje o takovou výši příjmů, jejímž výsledkem jsou po odečtení nákladů nejvyšší zisky (Bednarčík, 2007).

Formulace ceny je závislá především na charakteru kupujících v tržních segmentech a na konkurenční situaci. Pro dosažení podnikových cílů jsou podle Bednarčíka (2007) používány 4 základní strategie stanovení ceny:

Strategie diferenční ceny (diskriminační)

Představuje prodej stejné kvality i kvantity za rozdílné ceny. Tato strategie je vhodná také pro zahraniční trhy, pokud pro to existují podmínky.

Strategie konkurenční ceny

Vybudována na postavení podniku v konkurenčním prostředí. Nejčastěji se používá penetrační cena, kdy je zavedena nízká zaváděcí cena a předpokládá se využití hromadné výroby a dosažení velkého objemu prodeje.

Strategie ceny pro výrobovou řadu

Tato metoda usiluje o takový komplex cen, který vede k maximalizaci zisku za celou řadu, případně za celý produktový mix.

Strategie psychologické ceny

Zaměřena na spotřebitelskou reakci na cenu. Zákaznické preference a vnímání výrobku působí na cenové ohodnocení.

Existuje několik případů, kdy se podnik musí cenovou politikou zabývat:

- Při zavádění nového produktu nebo služby na trh, kdy musí být poprvé stanovena cena produktu nebo služby.
- Při změně tržních podmínek, jako reakce na změnu chování konkurence, která zvýší nebo sníží cenu, nebo jako změnu reakce na změnu chování trhu (vliv inflace, změn hodnoty koruny, sazby daní, legislativní opatření) nebo změnu chování zákazníků (pokles či růst reálných příjmů, módní trendy).

- Když dojde ke změně struktury nákladů podniku, například vlivem růstu mezd zaměstnanců, investiční činností.
- Při zpracování dodavatelských nabídek. Když poptávka a cena jednoho výrobku (služby) závisí na ceně jiného výrobku (služby), například vztah ceny pojištění automobilu a jeho pořizovací ceny.

Cena jako nástroj se liší ve dvou aspektech od ostatních nástrojů marketingového mixu (Bednarčík, 2007). Především cena zajišťuje příjmy a za druhé je snazší změnit cenu než například měnit produkt nebo reklamu.

Použití vlastností ceny k ovlivnění zákazníka se vždy uskutečňuje v rámci působení celým marketingovým mixem. Její váha v působení marketingovým mixem na zákazníka odvisí od vlastností ceny a od vlastností ostatních marketingových nástrojů. Významný je především rozdíl mezi působením produktem a působením cenou marketingového nástroje (Bednarčík, 2007).

2.14 Analýza rizik

Analýzu rizik je třeba provádět nejen v konečné fázi projektu, ale již od začátku s cílem zvýšení pravděpodobnosti jeho úspěchu.

Cíl řízení rizika je zjištění významných faktorů, je potřeba popsat největší rizika, která mohou vyplynout z reakce konkurence, ze slabin marketingu či vedení. Tyto rizika je třeba eliminovat či minimalizovat. Pro potencionálního investora je takový přístup zárukou, že o daných rizicích majitel ví a je jim připraven čelit. Dalším cílem je zjištění, zda je riziko podnikatelského záměru přijatelné či nikoliv.

Náplň rizikové analýzy můžeme podle Schindlerové (2012) rozdělit do následujících kroků:

- Určení faktorů rizika podnikatelského záměru.
- Stanovení významnosti faktorů rizika.
- Stanovení rizika.
- Hodnocení rizika.
- Příprava plánu opravných opatření.

2.15 Stavebnictví

Ke stavebnictví patří vlastní stavební práce ve výstavbě, opravách a údržbě budov a staveb, a práce průzkumné, projektové a přípravné, potřebné k jejich uskutečnění. U nás se k němu nepočítá těžba a výroba stavebních hmot, které jsou odvětvím průmyslu (Synek, 1999).

Ve srovnání s průmyslovou výrobou má stavebnictví podle Synka (1999) některé zvláštnosti:

- Stavební výroba je v podstatě kusová. Na staveništi (pracovišti) vzniká jen jeden stavební objekt, ve výjimečných případech několik typizovaných objektů najednou, například při výstavbě sídlišť, bloku školních pavilónů atd. Pro každý objekt, s výjimkou typizovaných, je nutno vypracovat samostatný projekt, rozpočet, plán výstavby a postup práce.
- Stavebnictví je výroba s dlouhým výrobním cyklem, který trvá rok i více let. Celková doba výstavby se skládá z jednotlivých etap a fází.
- Výroba je pohyblivá, výrobek nikoli. Po skončení stavby na jednom staveništi přechází celý stavební provoz na nové staveniště a začíná se opět znovu. Rozpočet stavby zvyšují náklady na zařízení staveniště, které se po ukončení stavby likviduje.
- Stavebnictví je značně závislé na povětrnostních podmínkách, které ovlivňují zejména v zimě provádění některých prací (betonáž, vnější omítky, pokrývačské práce, atd.).
- Práce, stroje a ostatní výrobní zařízení jsou různorodé. Na stavbě pracují současně pracovníci nejrozličnějších profesí, používá se současně nejrozličnějších materiálů, strojů a zařízení, což ztěžuje organizaci práce.

2.16 Silniční nákladní doprava a přeprava

Silniční doprava je souhrn činností, jimiž se zajišťuje přeprava osob (linková osobní doprava, kyvadlová doprava, příležitostná osobní doprava, taxislužba), zvířat a věcí (nákladní doprava) vozidly, jakož i přemísťování vozidel samých po dálnicích, silnicích, místních komunikacích a veřejně přístupných účelových komunikacích a volném terénu (Žemlička, 2010).

3. Charakteristika vybraného podniku a jeho analýza

V této části diplomové práce bude představen podnik David Prachař a bude vypracována analýza současné situace na trhu. Bude provedena analýza konkurence pomocí Porterova modelu pěti sil a bude vyhotovena analýza vlivu externího okolí. K tomuto účelu bude použita PEST analýza, která zkoumá vliv politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů na podnikání našeho typu. V této části bude také proveden marketingový mix 7P, analýza dodavatelů a finanční analýza, které bude provedena na základě tří vybraných ukazatelů, a to rentabilitě, likviditě a stabilitě. Na základě zjištěných ukazatelů bude ve vlastních návrzích řešení vypracován bonitní model. V závěru této části bude provedena SWOT analýza, která ukáže jak silné stránky a příležitosti podniku, tak i stránky slabé a s tím spojené hrozby, kterým bude podnik muset čelit. Analýza současné situace bude zakončena částí, kde bude rozebrán dopad na životní prostředí.

3.1. Charakteristika podniku

Hlavním předmětem podnikání firmy David Prachař je provádění staveb, jejich změn a odstraňování staveb na základě ohlašovací živnosti vázané.

Podnik byl založen na podzim v roce 2011 a byl financován vlastními zdroji, podnikatelským úvěrem a dotací z Evropské unie a Ministerstva zemědělství pro podporu zakládání podniků a jejich rozvoje, konkrétně se jednalo o projekt Investice do rozvoje podnikání. Podnik z této dotace financoval mechanizační zařízení, výše dotace byla 45% z částky 1,2 milionu Kč, přičemž 75% získal podnik z příspěvku Evropské unie a 25% z národních zdrojů.

V roce 2012 podnik rozšířil svou oblast působení o silniční motorovou dopravu, která zahrnuje přepravu materiálů a menších stavebních strojů nákladními vozidly, a osobní přepravu, která je uskutečňována vlastním podnikovým autobusem. Silniční motorovou dopravu podnik provozuje na základě živnosti koncesované. Podnik byl až do poloviny roku 2014 pouze částečným zdrojem příjmů pro vlastníka Davida Prachaře, který byl do té doby jak osobou samostatně podnikající tak zaměstnancem v jiné společnosti. Podnik tedy začal plně působit až v polovině loňského roku.

Sídlo podniku se nachází v areálu družstva ve Zlíně místní části Kudlov. Podnik je zde v pronájmu od počátku roku 2015, má zde odstavné parkoviště pro stavební stroje, silniční nákladní vozidla, autobus, kancelář pro administrativu a dílnu pro opravy svých a cizích strojů. V současné době podnik zaměstnává čtyři zaměstnance včetně majitele.

3.2. Analýza konkurence - Porterův model

Porterův model uvádí, která rizika jsou během podnikání očekávána. Bude-li podnik na tyto rizika připraven, bude snazší je co nejvíce minimalizovat.

Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Vstoupit na trh stavebnictví a autodopravy je poměrně složité, protože to znamená, že musí mít podnikatel dostatek kapitálu pro rozjezd firmy. Stavební stroje jsou velmi drahé, suma na pořízení jednoho nového stavebního stroje, jako je například kolové rypadlo, sahá do milionových částek. Stejně je to i u silničních motorových vozidel. Tudíž návratnost vložených prostředků je poměrně dlouhý proces.

Ovšem pokud se podnikateli podaří sehnat dostatek financí, neznamena to ještě, že je schopen udržet se na trhu. Musí taky umět sehnat zákazníky, kteří si u něj službu koupí, což je v dnešní době poměrně obtížné, a to ze dvou důvodů. Za prvé, většina zákazníků dává přednost již vyzkoušeným firmám, se kterými byli spokojeni, a za druhé, ceny za služby ve stavebnictví jsou už trhem na tak nízké hladině, že komunikace se zákazníkem o cenu někdy přivede podnikatele k částece, kdy se podniku nevyplatí danou službu provést, protože zisk je nulový. Další bariérou vstupu na trh stavebnictví je silniční daň, mýtné a povinné ručení. Silniční daň a mýtné musí podnikatel platit za silniční motorová vozidla, povinné ručení platí podnikatel za silniční motorová vozidla i za stavební stroje. Všechny povinné platby musí podnikatel platit i v případě dnů, kdy vozidlo nebo stroj nejsou v činnosti.

Rivalita mezi stávajícími konkurenty

RIS-MONT, s.r.o.

Společnost byla založena v roce 2001 a sídlí ve Zlíně - Loukách Specializuje se na výstavbu inženýrských sítí a provádí zemní a výkopové práce. Jedná se o konkurenci z hlediska poskytovaných služeb. Tato firma se zaměřuje především na poskytování služeb jednomu velkému zákazníkovi, tudíž není pro náš podnik příliš velkou konkurencí.

SMO, a.s.

Tato společnost vznikla v roce 1991 a sídlí v Otrokovicích. Firma provádí veškeré práce ve stavebnictví – pozemní stavby, dopravní i inženýrské stavby. Společnost vlastní

velmi rozsáhlé množství stavební mechanizace, vozidel a strojů (SMO, a.s., 2015), proto je pro náš podnik silným konkurentem.

RYBÁRIK, s.r.o.

Společnost působí od roku 2000 a sídlí v Buchlovicích. Specializuje se především na stavbu silnic a komunikací, ale také rodinných domů, průmyslových objektů, inženýrských sítí a vodohospodářských staveb. V poslední době se také specializuje na demoliční a bourací práce širokého spektra objektů a areálů (Rybárik, s.r.o., 2014). Tato společnost působí především v oblasti Uherského Hradiště, tudíž není pro náš podnik velkým konkurentem, i když poskytuje stejné služby.

Největšími konkurenty pro náš podnik jsou kupodivu ti nejmenší živnostníci, kteří působí v okolí Zlína. Vzhledem k tomu, že většinou vlastní pouze jeden nebo dva stroje a pracují na nich sami, mohou si dovolit srazit cenu za své služby na co nejnižší úroveň. Důvodem je to, že jejich náklady jsou nižší než v našem podniku, kde musíme do nákladů připočítat mzdu zaměstnanci a náklady na opotřebení stroje, které bývají často vyšší, když se strojem pracuje pouze zaměstnanec a ne sám vlastník stroje, který má ke stroji šetrnější přístup, tudíž není potřeba stroj často opravovat a jeho životnost je delší.

Smluvní síla odběratelů

V případě našeho podniku jsou odběrateli našich služeb jak firmy, tak koncoví zákazníci. Smluvní síla odběratelů je poměrně velká, protože poskytovatelů služeb stejných jako jsou služby našeho podniku je na trhu velké množství. Zákazník si tak může vybírat z velkého množství nabídek, čímž vytváří tlak na snižování ceny.

Smluvní síla dodavatelů

V našem případě se jedná o dodavatele nafty, různých materiálů potřebných pro stavebnictví, náradí a náhradních dílů pro opravy v dílně našich i cizích strojů. V oblasti Zlínského kraje působí celá řada těchto dodavatelů. Jejich smluvní síla není velká, proto je většina dodavatelů schopná nabídnout množstevní slevu při pravidelném odběru a jiné věrnostní slevy.

Hrozba substitučních výrobků (služeb) a komplementů

Jedná se o výměnu například silniční motorové dopravy za dopravu vlakovou, ve stavebnictví o stavbu domů místo zděných za domy dřevěné. Naše služby poskytované ve stavebnictví a silniční motorové dopravě jsou specifické a nemohou být tedy nahrazeny jakýmkoliv jiným podnikem.

3.3. Analýza vnějšího prostředí - PEST analýza

Politické a legislativní faktory

Jako každý podnik i tento bude ovlivněn do určité míry politickými rozhodnutími a legislativními změnami. Ulehčení práce podnikatelům představuje možnost podání elektronického daňového přiznání a také možnost vystavení faktur s elektronickým podpisem a následné zaslání zákazníkovi faktury elektronicky.

Systém podpory podnikání se neustále zdokonaluje, ale stále je pro podnikatele náročný.

Našeho podniku se týká Stavební zákon č. 183/2006 Sb. a aktuální znění zákona o silniční dopravě č. 111/1994 Sb.

Ekonomické faktory

V této souvislosti je především třeba sledovat vývoj ekonomických ukazatelů, které prokazatelně ovlivňují podnikání živnostníků na trhu poskytování služeb ve stavebnictví a silniční motorové dopravě. Jedná se o vývoj ceny pracovní síly, vývoj a odhad cen surovin, změnu daňových sazeb DPFO, silniční daň, stabilitu měny apod.

V následujících tabulkách je uvedena průměrná hrubá měsíční mzda od roku 2010 do roku 2014, průměrná hrubá měsíční mzda v oboru stavebnictví a jejich srovnání.

Průměrná hrubá měsíční mzda v Kč					
Období	2010	2011	2012	2013	2014
	4. čtvrtletí	4. čtvrtletí	4. čtvrtletí	4. čtvrtletí	4. čtvrtletí
Podnikatelská sféra	25 370	26 029	26 992	26 368	26 874

Tabulka 1 Průměrná hrubá měsíční mzda v Kč (Zdroj: Veřejná databáze ČSÚ [online]. 2015 [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislatab=PRA1100CU&&kapitola_id=533)

průměrná měsíční hrubá mzda v Kč v oboru stavebnictví					
období	2010	2011	2012	2013	2014
	4. čtvrtletí	4. čtvrtletí	4. čtvrtletí	4. čtvrtletí	4. čtvrtletí
hrubá mzda	24 524	24 167	25 363	23 870	24 229

Tabulka 2 Průměrná hrubá měsíční mzda v Kč v oboru stavebnictví (Zdroj: Veřejná databáze ČSÚ [online]. 2015 [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/kalendar/aktual-pmz>)

Rozdíly mezi hrubou mzdou v podnikatelské sféře a oborem stavebnictví					
období	2010	2011	2012	2013	2014
	846	1862	1629	2498	2645

Tabulka 3 Rozdíly mezi hrubou mzdou (Zdroj: vlastní zpracování)



Graf 1 Rozdíly mezi hrubou mzdou (Zdroj: Vlastní zpracování)

Rozdíly mezi hrubou mzdou v podnikatelské sféře a hrubou mzdou v oboru stavebnictví nejsou příliš velké. Určitým vysvětlením rozdílů může být to, že zaměstnanci dostávají minimální mzdu, ke které jsou pak vypláceny bonusy a osobní ohodnocení.

Někdy také dochází k situacím, kdy podnik zaměstná brigádníka, se kterým pak podnik sepíše Dohodu o provedené činnosti, nebo si najme nějakého jiného živnostníka na provedení práce.

Vývoj cen pohonných hmot

Pro náš podnik je velmi důležité sledovat vývoj cen pohonných hmot, protože právě jejich spotřeba je jedním z největších nákladů pro podnikání v silniční motorové dopravě a ve stavebnictví.

V následující tabulce je uveden vývoj cen během roku 2014 a začátku roku 2015. V roce 2014 byly rozdíly v jednotlivých měsících mezi cenami pohonných hmot minimální, v prosinci roku 2014 začaly ceny znatelně klesat a tento trend pokračuje i v prvních dvou měsících roku 2015.

období	03/14	04/14	05/14	06/14	07/14	08/14	09/14	10/14	11/14	12/14	prům. 2014	01/15	02/15	prům. 2014
Benzin automobilový bezolovnatý Natural 95	35,86	35,85	36,12	36,47	36,97	36,85	36,87	36,68	35,88	33,93	36,16	31,07	29,88	30,48
Benzin automobilový bezolovnatý Super plus 98	38,18	38,17	38,63	38,65	39,07	39,02	39,04	38,91	38,29	36,69	38,46	34,09	32,51	33,30
Motorová nafta <i>Diesel</i>	36,39	36,18	36,26	36,52	36,81	36,68	36,73	36,55	36,01	34,41	36,31	31,89	30,66	31,28
LPG	17,84	17,55	17,37	17,28	17,36	17,55	17,57	17,42	17,25	16,95	17,53	16,26	15,71	15,99

Tabulka 4 Vývoj cen pohonných hmot (Vývoj cen spotřebitelských pohonných hmot [online]. 2015 [cit. 2015-03-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/indexy-spotrebitelskych-cen-zivotnich-nakladu-zakladni-cleneni-unor-2015-htm?ismk0t>)

Změna sazeb DPH

Tato změna se dozajista dotkne kohokoliv, jelikož každý občan, který zde v tuzemsku nakupuje statky a služby, stává se poplatníkem zmíněné daně z přidané hodnoty.

Aktuální znění upravuje zákon 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty.

V případě stavebních a montážních prací se v některých případech může jednat o přenesenou daňovou povinnost. Pro vymezení těchto stavebních a montážních prací se pro účely DPH použije klasifikace CZ-CPA.

Přenesená daňová povinnost

Režim přenesení daňové povinnosti – tzv. revers charge je v rámci mechanismu uplatňování DPH režimem specifickým. Na rozdíl od běžného mechanismu uplatňování DPH, kdy povinnost přiznat a zaplatit daň na výstupu za uskutečněné zdanitelné plnění má poskytovatel plnění (plátce, který zdanitelné plnění uskutečnil), v režimu přenesení daňové povinnosti je povinnost přiznat a zaplatit daň na výstupu přenesena na příjemce plnění. Plátce, který dotčené zdanitelné plnění uskutečnil, vystaví daňový doklad, kde oproti běžnému daňovému dokladu neuvede výši DPH – na místo toho uvede sdělení, že výši daně je povinen doplnit a přiznat plátce, pro kterého bylo plnění uskutečněno (Informace k režimu přenesené daňové povinnosti na DPH ve stavebnictví, 2011).

Podle této úpravy je tedy uvedený režim povinen použít plátce, který poskytne vymezené stavební nebo montážní práce s místem plnění v tuzemsku jinému plátcí (příjemci plnění) pro jeho ekonomickou činnost (Informace k režimu přenesené daňové povinnosti na DPH ve stavebnictví, 2011).

Rok	Sazba daně	
	Snížená	Základní
2015	První 15 % Druhá 10 %	21 %
2013-2014	15 %	21 %
2012	14 %	20 %
2010-2011	10 %	20 %
2008-2009	9 %	19 %
2005- 2007	5 %	19 %
2004	5 %	22 % (do 30. 4.), 19 % (od 1. 5.)
2000-2003	5 %	22 %

Tabulka 5 Vývoj sazeb DPH (Zdroj: *Vývoj sazeb DPH* [online]. 2015 [cit. 2015-03-25]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/sazby-dane-z-pridane-hodnoty/>)

Změna sazby DPFO

Daně z příjmů se dotýkají všech ekonomicky aktivních obyvatel. Právě proto jsou také značným politickým nástrojem.

Jedná se o daň přímou, kterou živnostník zdaňuje své příjmy, tuto daň upravuje zákon č. 586/1992 Sb. ve znění pozdějších předpisů. Aktuální sazba daně z příjmů fyzických osob je 15 procent. Pokud by došlo ke zvýšení sazby například o 4 procenta tudíž na 19 procent, mělo by to významný vliv na ekonomické výsledky našeho podnikání. Pro ilustraci uvedu příklad:

Živnostník po sečtení všech svých výnosů a nákladů dojde k vyčíslení daňového základu na částku 200 000 Kč. Pokud by danil své příjmy podle aktuální sazby, tedy 15 procenty, vychází mu daňová povinnost 30 000 Kč a čistý zisk 170 000 Kč. Při zvýšení sazby na 19 procent by byla daňová povinnost ve výši 38 000 Kč a výsledný čistý zisk po zdanění by byl 162 000 Kč, tedy o 8 000 Kč méně než při současné sazbě.

V poslanecké sněmovně se projednával návrh na zvýšení této daně. Komunisté při projednávání vládního návrhu novely zákona o dani z příjmu navrhli tři sazby progresivního zdanění vyšších příjmů.

Sazba 15 procent ze superhrubé mzdy by podle návrhu KSČM zůstala jen u příjmů do 50 tisíc korun měsíčně, příjmy do 100 tisíc korun měsíčně by komunisté rádi danili sazbou 18 procent ze superhrubé mzdy. A příjem nad tuto hranici navrhuje KSČM zdanit 21 procenty (Kopecký, 2014).

Změna výše záloh na sociální a zdravotní pojištění

Pojistné na sociální zabezpečení i zdravotní pojištění, které je neoddělitelnou položkou odvodového zatížení, v roce 2015 vzroste. Všechny osoby samostatně výdělečně činné (OSVČ) vykonávající hlavní činnost musí na sociálním a zdravotním pojištění platit měsíční zálohy (Dostál, 2014).

Ty se odvozují z hrubého zisku, kterého OSVČ dosáhla v minulém období. Vždy však musí být placena alespoň minimální výše měsíční zálohy. Tato minimální záloha se odvíjí od průměrné mzdy stanovené Ministerstvem práce a sociálních věcí (MPSV). Jelikož byla průměrná mzda pro rok 2015 navýšena, zvyšují se tím pádem i minimální zálohy na povinném pojistném (Dostál, 2014).

Ke zvýšení minimální měsíční zálohy na povinném pojistném (sociální a zdravotní pojištění dohromady) dochází každoročně. Ještě v roce 2008 odváděly OSVČ na povinném pojistném dohromady 3052 korun, v roce 2015 to bude již 3740 korun. V daném období tedy minimální povinné pojistné narostlo o 23 procent (Dostál, 2014).

Stabilita měnového kurzu

Podnikání si zpravidla nemůžeme představit bez obchodování nebo jiným ekonomickým stykem se zahraničím. Jelikož je v České republice stále uznávána jako měnová jednotka koruna, je pak vliv vývoje kurzu, především vůči euru, nezanedbatelný.

Náš podnik často nakupuje náhradní díly na Slovensku, kde za ně platí v hotovosti, tedy eurem, tudíž se našeho podniku tato problematika dotýká. Zároveň některé stavební práce jsou čas od času najímány Slovenskými firmami.

Vývoj kurzu eura v roce 2014											
leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
27.4840	27.4430	27.3940	27.4500	27.4400	27.4510	27.4570	27.8160	27.5980	27.5800	27.6660	27.6340

Tabulka 6 Vývoj eura (Zdroj: *Vývoj kurzu Eura* [online]. 2015 [cit. 2015-03-25]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/historie/EUR-euro/2014/>)



Graf 2 Vývoj eura (Zdroj: *Vývoj kurzu Eura* [online]. 2015 [cit. 2015-03-25]. Dostupné z: <http://openiazoch.zoznam.sk/meny/profil/MECZK>)

Sociální faktory

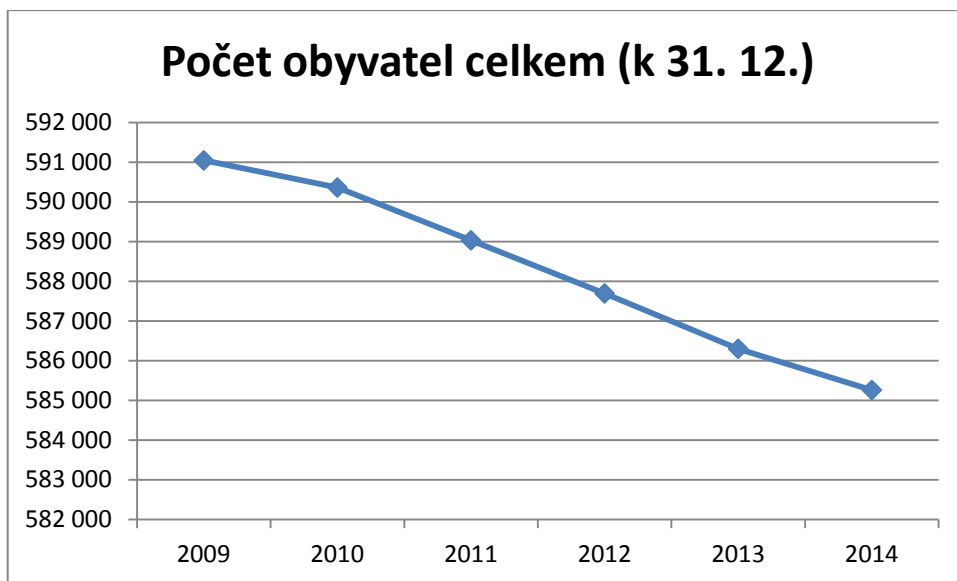
Tato oblast je pro náš podnik důležitá především proto, že část svých služeb podnik poskytuje koncovým zákazníkům. Součástí této oblasti je řešení demografických údajů.

Demografické údaje

Počet obyvatel ve Zlínském kraji se neustále snižuje. Stav obyvatel ve Zlínském kraji je nejnižší za posledních dvacet pět let. Dle statistického úřadu žilo k 31. 12. 2014 ve Zlínském kraji celkem 585 261 obyvatel. Oproti stavu počátku roku je to snížení o 1 038 osob, tedy o 0,2 % a snížení bylo zaznamenáno ve všech čtyřech okresech kraje.

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Počet obyvatel celkem (k 31. 12.)	591 042	590 361	589 030	587 693	586 299	585 261
muži	288 372	287 984	287 961	287 350	286 789	286 361
ženy	302 670	302 377	301 069	300 343	299 510	298 900

Tabulka 7 Počet obyvatel k 31. 12. (Zdroj: *Počet obyvatel* [online]. 2015 [cit. 2015-03-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/obyvatelstvo-xz>)



Graf 3 Počet obyvatel (Zdroj: vlastní zpracování)

Snížení počtu obyvatel bylo podle Českého statistického úřadu zapříčiněno přirozenou měnou i migrací obyvatel. Přirozenou měnou ubylo 521 osob, v okresech se úbytek pohyboval od 107 osob v okrese Kroměříž po 157 v okrese Zlín. Postupný úbytek obyvatel přirozenou měnou se v kraji projevuje již čtvrtým rokem, naposledy převažoval počet narozených nad zemřelými v roce 2010, a to jen mírně, o 45 osob. Proti předcházejícímu roku byl přirozený úbytek v roce 2014 nižší o 248 osob. (Český statistický úřad, 2015)

Technologické faktory

Případné změny v oblasti technologického vývoje se oboru stavebnictví zřejmě poměrně dotknou. Neustále se zdokonalují technologie provádění staveb, zavádějí se nové stavební materiály. Dílčí nové nápady v oboru, které by podniku mohly být prospěšné při boji s konkurencí nebo při snížení nákladů, podnik bude akceptovat a držet krok s dobou.

3.4. Marketingový mix 7P

3.4.1. Produkt

Nabídka podniku se rozděluje do kategorií provádění staveb, jejich změn a odstraňování a silniční motorové dopravy. Do kategorie stavebních prací řadíme výstavbu základových pásů, výstavbu inženýrských sítí - vodovody, kanalizace, komunikace, podzemní vedení; přípravu pro stavby, výstavbu rodinných staveb, výstavbu vjezdů a opěrných zítek. Služby poskytované podnikem v oblasti přepravy jsou silniční motorová přeprava stavebních materiálů - sypké hmoty, paletované zboží, stavební odpad; specializovaná přeprava stavebních strojů. Dále přeprava osob prostřednictvím autobusu, který podnik vlastní a jehož kapacita je čtyřicet pět osob.

Nabídka poskytovaných služeb a ceník bude přiložen k práci ve formě přílohy.

3.4.2. Cenová politika

Stanovení cen poskytovaných služeb je důležitý proces, při kterém je třeba brát v úvahu mnoho faktorů. Především pak mzdové náklady, náklady na pronájem sídla podniku, náklady na provoz strojů - pohonné hmoty a údržbu strojů, použité materiály při práci a také výši marže. Nejvyšší marže zpravidla bývá zpravidla na provedení zemních prací, nejnižší naopak při dokončovacích stavebních pracích.

K výsledné ceně tedy dojdeme sečtením vstupních materiálů a vstupujících nákladů - ceny energií, pohonných hmot, cenu pracovního kapitálu, opotřebení strojů. K této částce přičteme požadovanou marži, tím získáme celkovou cenu za poskytnutou službu. Naším cílem je maximalizace zisku, ale musíme oceňovat služby opatrně, abychom neodradili zákazníky příliš vysokými cenami. Opačný problém však nastává, pokud si marži nastavíme příliš nízkou a provoz pak může být až ztrátový. Při stanovení ceny služeb budou brány v úvahu i ceny konkurenčních stavebních podniků v nejbližším okolí. Rozhodně však podnik bude nabízet služby nejvyšší kvality, za které bude zákazník ochoten zaplatit o něco více než u konkurenčního podniku.

Zemní práce - kanalizace	
náklady	1 m x 1,8 m x 0,9 m
opotřebení stroje - kolové rypadlo	73 Kč
opotřebení stroje - nákladní automobil	57 Kč

pohonné hmoty - kol. rypadlo	216 Kč
pohonné hmoty - nákl. automobil	155 Kč
zaměstnanci	172 Kč
kamenivo (cena vč. dopravy)	286 Kč
plast. Kanalizační roura Ø 300 mm	430 Kč
zásypový písek (cena vč. dopravy)	281 Kč
celkem	1670 Kč
marže 12%	250 Kč
celkem	1920 Kč bez DPH

Tabulka 8 Výpočet ceny kanalizace (Zdroj: vlastní zpracování)

3.4.3. Komunikace

Možností propagace podniku existuje celá řada. Podnik se zaměřuje především na propagaci prostřednictvím sociální sítě, tištěné reklamy v novinách, reklamy v rádiu, prostřednictvím loga umístěného na stavebních strojích a nákladních automobilech a autobusu. Největší reklamou jsou ale pozitivní reference od spokojených zákazníků.

3.4.4. Distribuce

Tato oblast je předem určená, jelikož se jedná o přímý prodej zákazníkovi.

Logisticky je tedy distribuce zajištěná prostřednictvím dopravy stavebních strojů k místu realizace stavby nebo přepravou materiálu na místo určení.

3.4.5. Lidé

Majitelem podniku je David Prachař, kterému jsou podřízeni všichni zaměstnanci, pro podnik externě pracuje ještě 1 účetní, ale ten není zaměstnancem podniku, tudíž nebude do této kapitoly zařazen.

Majitel (zároveň strojník i řidič):

- Veškeré finanční záležitosti jako placení faktur, daní, mezd zaměstnancům.
- Komunikace s veřejnou správou.
- Sestavení nabídky služeb.
- Zajištění materiálů a jejich skladování.
- Komunikace se zákazníky.
- Přijímání objednávek.

3 Zaměstnanci (z toho 1 řidič a 2 řidiči - strojníci):

- Práce na mechanizačním zařízení nebo řízení nákladního automobilu nebo autobusu.
- Komunikace se zákazníkem.
- Pracovní doba od pondělí do pátku, podle potřeby i sobota, v případě řízení autobusu někdy celý víkend.

Mzdové náklady

Níže uvedená tabulka zachycuje veškeré osobní náklady pro provoz podniku. Jsou zde tedy uvedeny mzdy všech zaměstnanců, včetně odvodů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění.

Mzdové náklady v Kč	řidič	řidič - strojník	řidič - strojník	
Sazba v Kč	95,24	130,95	130,95	
Počet hodin/den	8	8	8	
Počet dní/měsíc	21	21	21	
Hrubá měsíční mzda	18 000	22 000	22 000	
Zdravotní pojištění	1 620	1 980	1 980	
Sociální pojištění	4 500	5 500	5 500	celkem/měsíc
Mzdové náklady	24 120 Kč	29 480 Kč	29 480Kč	83 080 Kč

Tabulka 9 Mzdové náklady (Zdroj: vlastní zpracování)

3.4.6. Proces

Celý proces zahrnuje objednávku služby u majitele podniku, domluvení si termínu provedení služby, přípravu mechanizačních strojů nebo nákladních automobilů pro poskytnutí služby, převoz stroje k místu určeném zákazníkem, provedení služby, upravení místa do požadovaného stavu, zaslání faktury za službu a potvrzení o zaplacení pohledávky.

3.4.7. Materiální vybavenost

Vybavení podniku zahrnuje nákladní automobil Tatra T815, nákladní automobil Liaz SD300 s kontejnerovou nádstavbou s hydraulickým jeřábem, pásové otočné rypadlo Takeuchi TB250, kolový rypadlonakladač Komatsu WB97, otočné kolové rypadlo Komatsu PW170,

autobus Karosa LC936, hutnící pěst Mikasa 65, ruční elektrické sbíjecí kladivo Hitachi 10,5, elektrocentrálu Honda - mobilní zdroj elektřiny. Kancelář a parkoviště má podnik v pronájmu.

Podnik klade důraz na výborný technický stav všech strojů i aut.

Konkurenční výhodou podniku je pronajatá dílna, kde podnik poskytuje zákazníkům služby opravy jejich strojů a aut.

3.5. Dodavatelé

Nákup zboží je realizován přímým nákupem od místních a zahraničních dodavatelů. Vzhledem k tomu, že podnik se nejvíce zaměřuje na stavební práce, nejčastěji nakupuje od dodavatelů kamenivo, písky, štěrky a betonové směsi. Dále podnik nakupuje od dodavatelů náhradní díly, nářadí, oleje, pohonné hmoty a další stavební materiál.

Mezi dodavatele podniku řadíme následující firmy:

- Slovnaft Česká republika, spol. s r. o. (oleje),
- ALITRON CZ, s. r. o. (pohonné hmoty),
- Kamenolom Hrabůvka (štěrky, písky a drcené kamenivo),
- TAŠ STAPPA beton, spol. s r. o. (betonové směsi),
- Würth, spol. s r.o. (dílenské nářadí),
- ADIP, spol. s r.o. (náhradní díly na nákladní automobily),
- Kühn Bohemia a. s. (náhradní díly na zemní stroje),
- Inter Cars Česká republika s.r.o. (náhradní díly na osobní automobily),
- ALITRON-OST, s.r.o. (stavební materiál - plastové kanalizační roury, prefabrikované šachty, kolena atd.),
- Dinners, s. r. o. (kancelářské potřeby).

3.6. Finanční analýza

V této části práce budou počítány ty ukazatele, které budou využity v části analýza finančního zdraví podniku pro výpočet indexu bonity. Všechny ukazatele budou vyjádřeny za rok 2013 a za rok 2014.

1. Poměrové ukazatele rentability

- Rentabilita celkového kapitálu (RCK) = zisk před úroky a zdaněním / aktiva
- Rentabilita vlastního kapitálu (RVK) = zisk po zdanění / vlastní kapitál

2. Poměrové ukazatele likvidity

- Provozní pohotová likvidita (PPL) = (Krátkodobé pohledávky + finanční majetek) / krátkodobé závazky
- Krytí zásob pracovním kapitálem (KZPK) (přiměřenost pracovního kapitálu) = pracovní kapitál / zásoby

3. Poměrové ukazatele finanční stability

- Krytí dluhů peněžními toky (KDPT) = (zisk + odpisy) / dluhy
- Úrokové krytí (UK) = zisk před úroky a zdaněním / úroky

3.6.1. Rok 2013

$$RCK = 94\,108 / 1\,302\,758 = 0,072 = 7,2\%$$

$$RVK = 79\,991,80 / 723\,818 = 0,11 = 11\%$$

$$PPL = (388\,341,00 + 208\,417,00) / 98\,844,00 = 6,04$$

KZPK = 596 758,00 / 0 = tento ukazatel nelze určit, protože zásoby podnik v daném roce nemá, vše je v přímé spotřebě

$$KDPT = (79\,991,80 + 448\,000,00) / 537\,703,00 = 0,98$$

$$UK = 94\,108,00 / 37\,607,00 = 2,50$$

3.6.2. Rok 2014

$$RCK = 381\,841,0 / 1\,587\,358,00 = 0,24 = 24\%$$

$$RVK = 324\,564,85 / 1\,102\,958 = 0,29 = 29\%$$

$$\text{PPL} = (0 + 160\,241,00) / 62\,463,00 = 2,57$$

$\text{KZPK} = 160\,241,00 / 0 =$ tento ukazatel nelze učit, protože zásoby podnik v daném roce nemá, vše je v přímé spotřebě

$$\text{KDPT} = (324\,564,85 + 0) / 167\,315,00 = 1,94$$

$$\text{UK} = 381\,841,00 / 11\,154,00 = 34,23$$

3.6.3. Vyhodnocení finanční analýzy

Vyhodnocení finanční analýzy bude provedeno na základě srovnání mezi lety 2013 a 2014 z hlediska tří oblastí, a to rentability, likvidity a stability.

Z finanční analýzy za roky 2013 a 2014 jasně vyplývá, že z hlediska ukazatelů rentability, si podnik výrazně polepšil v roce 2014 oproti roku 2013.

Z pohledu likvidity, konkrétně provozní pohotové likvidity, je na tom podnik v obou letech více než dobře, přičemž v roce 2013 lépe než v roce 2014.

Ukazatel krytí zásob pracovním kapitálem musel být vyloučen z hodnocení, protože podnik neměl v roce 2013 a ani v roce 2014 žádné zásoby, vše nakupoval přímo do spotřeby.

Z hlediska finanční stability, která byla zjišťována prostřednictvím ukazatelů krytí dluhů peněžními toky a úrokového krytí si podnik výrazně polepšil v roce 2014 ve srovnání s rokem 2013, přičemž podnik v roce 2013 i v roce 2014 splňoval v obou ukazatelích uspokojivou hodnotu.

3.7. SWOT Analýza

V této části bude vypracován soubor silných a slabých stránek podniku a příležitosti a hrozeb. K těm dojdeme po interní a externí analýze zkoumaného podniku.

	POMOCNÉ (K DOSAŽENÍ CÍLE)	ŠKODLIVÉ (K DOSAŽENÍ CÍLE)
VNITŘNÍ (ATRIBUTY ORGANIZACE)	STRENGTHS (silné stránky) S1 - kvalifikovaný personál S2 - spokojenost stávajících zákazníků S3 - poskytování komplexních služeb S4 - kvalitní mechanizační technika S5 - pružnost podniku	WEAKNESSES (slabé stránky) W1 - nedostatečné kapitálové vybavení W2 - nedostatečný počet zaměstnanců W3 - pozdní úhrada závazků
VNĚJŠÍ (ATRIBUTY PROSTŘEDÍ)	OPPORTUNITIES (příležitosti) O1 - „boom“ ve stavebnictví O2 - snižování úrokových sazeb u podnikatelských úvěrů O3 - pokles cen stavebních pozemků na Zlínsku O4 - Pokles cen stavebních strojů	THREATS (hrozby) T1 - nezájem o služby podniku - málo zakázek T2 - legislativní změny T3 - logistická rizika T4 - technicko-provozní rizika T5 - zvýšení počtu konkurentů na trhu T6 - platební neschopnost

Tabulka 10 SWOT Analýza (Zdroj: vlastní zpracování)

Kvalitní personál

Vzhledem k tomu, že veškeré stavební práce jsou prováděny speciálním stavebním zařízením, je třeba aby zaměstnanci měli platná potřebná školení a oprávnění pro práci na těchto strojích.

Poskytování komplexních služeb

Stavební podnik David Prachař je schopen zajistit provedení stavby na klíč. Jedná se o dopravu materiálu, samotné provedení stavby a také například odvezení nepotřebné zeminy ze stavby a její uložení.

Pružnost podniku

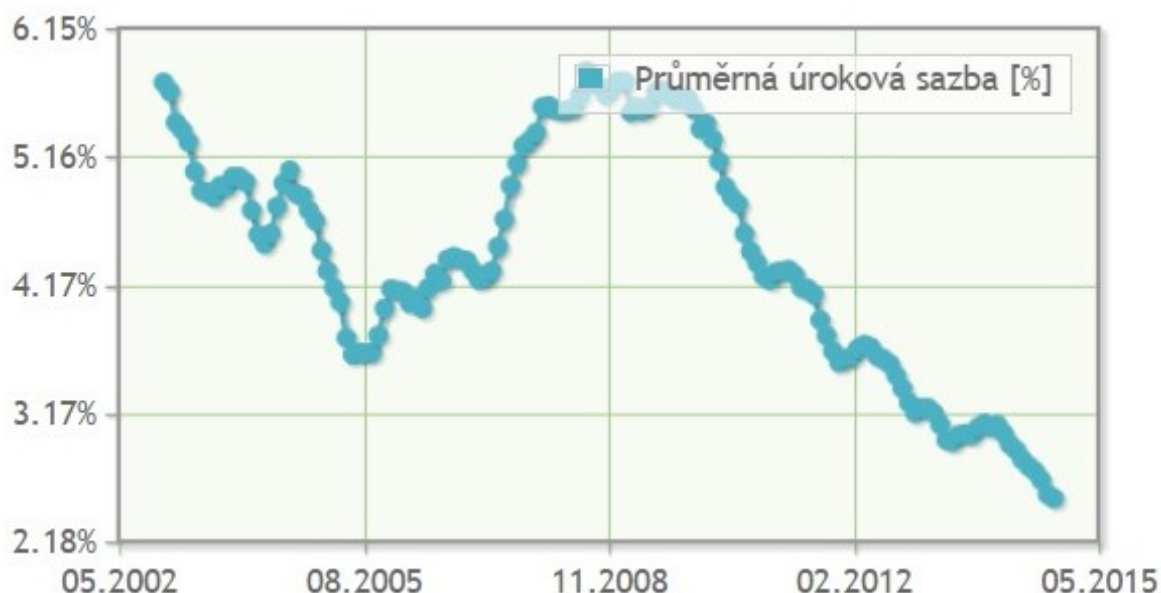
Náš podnik je schopen rychle reagovat na poptávku po stavebních pracích, ale i na změnu počasí, tak aby stavba byla dokončena kvalitně a v termínu.

Pozdní platby faktur

Podnik není schopen hradit své závazky v termínu. Vzhledem k tomu, že pohledávky podniku jsou hrazeny většinou se zpožděním, tak i úhrada závazků podniku probíhá opožděně.

Pokles cen stavebních pozemků

Pokud by došlo ke snížení cen stavebních pozemků ve Zlínském kraji, je zde reálný předpoklad, že lidé dají přednost vlastnímu bydlení před pronájmem. Tento předpoklad podporuje existence nízkých úrokových sazeb.



Graf 4 Vývoj úrokových sazeb (Zdroj : *Hypotéky v Česku zůstanou na svých historických minimech i v roce 2015* [online]. 2014 [cit. 2015-03-27]. Dostupné z: <http://www.svobodnymonitor.cz/ekonomika/hypoteky-v-cesku-zustanou-na-svych-historickych-minimech-i-v-roce-2015/>)

3.8. Dopad na životní prostředí

Při pracích ve stavebnictví a při nákladní automobilové přepravě vzniká spousta odpadu, se kterým se musí podnik vypořádat.

Veškeré použité motorové oleje, převodové oleje, hydraulické oleje a brzdové kapaliny jsou pravidelně zpětně vykupovány firmou Slovnaft Česká republika, spol. s r. o. a to v částce 2 - 3 Kč za 1 kg.

V případě ojetých pneumatik využívá podnik bezplatný zpětný odběr od společnosti CZECH STYLE, spol. s r.o.

Opotřeбенé brzdové obložení, opotřebované autobaterie, použité olejové filtry, tkaniny znečištěné ropnými látkami (oleje, nafta) podnik vozí na uložení do společnosti - RTT, a. s., kde za jejich uložení platí.

Znečištěné vody při údržbě a mytí nákladní vozidel a mechanismů podnik vypouští do separační jímky s přepadem do čističky odpadních vod.

Podnik je povinen třídit a vozit odpady vzniklé na staveništích při výstavbě a výkopových pracích na určené skládky, konkrétně se jedná o zeminu, kterou podnik vozí na městskou skládku Suchý důl ve Zlíně nebo do kamenolomu Žlutava, kde platí za její uložení 130 Kč za tunu.

Dalším odpadem, který vzniká při stavební činnosti jsou stavební sutě, které vykupují konkurenční firmy za účelem zpětného využití, nebo firmy zabývající se výhradně recyklací. Podnik za vykoupení stavební sutě platí za uložení 170 Kč za tunu. Pokud má podnik prostor v pronajatém areálu, tak si stavební suť ukládá na odstavný prostor a při možné příležitosti tuto suť sám použije na další stavbu.

Při demolici stávajících objektů a komunikací vzniká odpad jako jsou betonové sutě, cihelné sutě a vybouraná živičná směs, se kterými podnik nakládá stejně jako se stavební sutí.

Dalším odpadem je sklo a keramika, které podnik třídí na jednotlivé materiály a vozí bezplatně do společnosti RTT, a. s.

Železo a kov pravidelně podnik vozí do společnosti Metalšrot Tlumačov a.s., kde se cena za 1 kg železa pohybuje okolo 5 Kč.

Při provozu vozidel a zemních strojů vznikají emise z výfukových plynů, podnik je nucen platit velikost daně v závislosti na množství emisí, které nákladní automobil vypouští do ovzduší.

Evropské emisní standardy (EURO normy):

Představují hlavní legislativní opatření pro snižování emisí z nových automobilů a ČR je musí jako členská země EU plnit. Jedná se o soubor nařízení a požadavků, které stanovují limity pro složení výfukových plynů všech automobilů vyráběných v členských zemích EU. Cílem je postupné snižování obsahu oxidů dusíku (NO_x), uhlovodíků (HC), oxidu uhelnatého (CO) a pevných částic (PM) v emisích. První směrnice s názvem EURO 1 vstoupila v platnost roku 1993, od 1. 9. 2009 platí směrnice EURO 5. Od září 2014 vstoupila v platnost zatím nej přísnější emisní norma EURO 6, která ve srovnání s EURO 5 snižuje limity pro emise zejména u dieselových vozidel. Emisní standardy musí splňovat nové automobily vyrobené v roce, ve kterém vstoupila v platnost příslušná emisní norma (Emisní náročnost dopravy, 2014).

4. NÁVRHY A DOPORUČENÍ VYPLÝVAJÍCÍ Z VÝSLEDKŮ STRATEGICKÉ ANALÝZY

4.1. Analýza rizik

Jako jakýkoliv jiný podnik i podnik stavební s sebou nese spousty rizik. Cílem této kapitoly bude identifikace rizik, jejich ohodnocení a minimalizace jejich dopadů.

R1 - Málo zakázek

Toto riziko je zřejmé a zcela zásadní. Nízký zájem o služby ve stavebnictví by mohl fungování podniku zcela zruinovat. Díky doznívající finanční krizi si stále ještě dost lidí nemůže dovolit vynaložit finanční prostředky na jiné než základní potřeby. To se projeví samozřejmě i sníženou poptávkou po službách ve stavebnictví. Toto riziko se budeme snažit eliminovat poskytnutím výborné kvality provedené práce a příjemného a kvalifikovaného personálu.

R2 - Legislativní změny

Jedná se o změny například daňových sazeb u fyzických osob, silniční daně, povinného ručení a změny týkající se mzdové politiky zaměstnanců.

R3 - Logistická rizika

Vzhledem k tomu, že majitel bude dovážet některé položky jako například náhradní díly ze zahraničí, může docházet k výpadkům v dodávce zboží. Termín dokončení prací na stavbě nebo termín opravy stroje se může opozdit proti původní dohodě se zákazníkem.

R4 - Technicko-provozní rizika

Při závadě u některého z nezbytných strojů či obecně vybavení podniku, může docházet k dočasnému odmítání poptávky, nebo alespoň ke snížení příjmů podniku. Konkrétně se může jednat o poruchy na nákladních automobilech, defekty pneumatik atd.

R5 - Konkurenční rizika

Toto riziko souvisí s neochotou zákazníků vyzkoušet pro ně neznámý podnik. Někteří lidé jsou konzervativní a zvyklí objednávat služby u pro ně známých firem. Náš podnik se však snaží najít cestu k zákazníkům přes pozitivní reference od stávajících klientů.

Pro podnik je riziko konkurence reálné, obzvláště jedná-li se o malé živnostníky s jedním nebo dvěma stavebními stroji, kteří by mohli podnik připravit o zakázky tím, že by službu provedli za nižší cenu než je naše.

Na druhé straně nám také od konkurence hrozí, že by k ní mohl přejít některý z našich kvalifikovaných zaměstnanců. O kvalitní strojíky je v oboru velký zájem, protože jich je velký nedostatek. Lákavé nabídky od konkurence se tedy budou objevovat. Podnik se bude snažit zamezit odchodům zaměstnanců budováním příjemného pracovního prostředí a vyplácením odpovídající velikostí mzdy.

R6 - Platební neschopnost

Riziko platební neschopnosti je zcela reálné:

- Veškerý nákup zboží je zajišťován formou faktur.
- Nízké tržby z provozní činnosti.

Vyvarovat se takovému riziku je náročné, doporučeným krokem může tedy být co nejzazší placení dodavatelských faktur za účelem zajištění dostatečné solventnosti. Samozřejmě v mezích slušného chování a zákonných lhůt.

Semikvantitativní analýza rizik

Pravděpodobnosti a důsledky jsou definovány přiřazením určitých hodnot nebo mohou být kvantifikovány za pomoci různých multiplikátorů. Je tedy možné hodnocená rizika seřadit přiřazením určitého „skóre“ (Hnilica, 2008).

pravděpodobnost		Důsledky				
		Mp. 1	Mp. 2	Mp. 5	Mp. 10	Mp. 100
		nevýznamné	malé	střední	značné	obrovské
0,5	téměř jisté					
0,1	velmi pravděpodobné					
0,01	pravděpodobné			R5	R1, R6	
0,001	spíše nepravděpodobné		R2,R3	R4		
0,0001	téměř vyloučené					

Tabulka 11 Matice semikvantitativní analýzy rizik multiplikační s vyznačením pásem významnosti rizik
(Zdroj: vlastní zpracování)

	přijatelné riziko
	nepřijatelné riziko
	přijatelné, nutné sledovat

Tabulka 12 Skóre faktoru rizika (Zdroj: Vlastní zpracování)

$$R1 = 0,01 \cdot 10 = \mathbf{0,1}$$

$$R2 = 0,001 \cdot 2 = \mathbf{0,002}$$

$$R3 = 0,001 \cdot 2 = \mathbf{0,002}$$

$$R4 = 0,001 \cdot 5 = \mathbf{0,005}$$

$$R5 = 0,01 \cdot 5 = \mathbf{0,05}$$

$$R6 = 0,01 \cdot 10 = \mathbf{0,1}$$

Z matice můžeme vyčíslit následující výsledky. Rizika R2 - legislativní změny a R3 - logistická rizika můžeme za určitých okolností ignorovat, protože spadají do té části matice, která patří rizikům přijatelným. Riziko R2 podnik v žádném případě nemůže dopředu ovlivnit a musí se s ním vypořádat, až toto riziko nastane. Riziku R3 se podnik bude snažit alespoň částečně předcházet tak, že většinu náhradních dílů, jejich pořizovací cena není příliš vysoká, bude objednávat s předstihem a bude si je nechávat na skladě pro neočekávané situace. S tímto rizikem úzce souvisí také riziko R4 - technicko-provozní rizika, u kterého platí stejné opatření jako u R3. Rizika R5, R1, R6 by se měly stále sledovat. Riziku R1 - málo zakázek se podnik bude snažit předcházet poctivě a kvalitně provedenou prací, aby spokojení zákazníci rozdávali co nejvíce kladných referencí. Riziko R5 se objevuje neustále, drobných živnostníků zabývajících se stavebnictvím ale hlavně nákladní autodopravou neustále přibývá a největším konkurenčním nástrojem je cena. S tímto rizikem musí podnik počítat i do budoucna a reagovat na něj kvalitně odvedenou prací a sníženou cenou v rámci možností. Riziko R6 - platební neschopnost je pravděpodobné a důsledky značné. Podnik musí čas od času bojovat s dlužníky, aby uhradili své závazky v termínu a náš podnik tak mohl zaplatit své pohledávky včas.

Metoda párového srovnávání

Následující tabulka ukazuje výpočet vah jednotlivých rizik pomocí metody párového srovnávání a to na základě tohoto postupu: $V_i = P_i / \sum P$

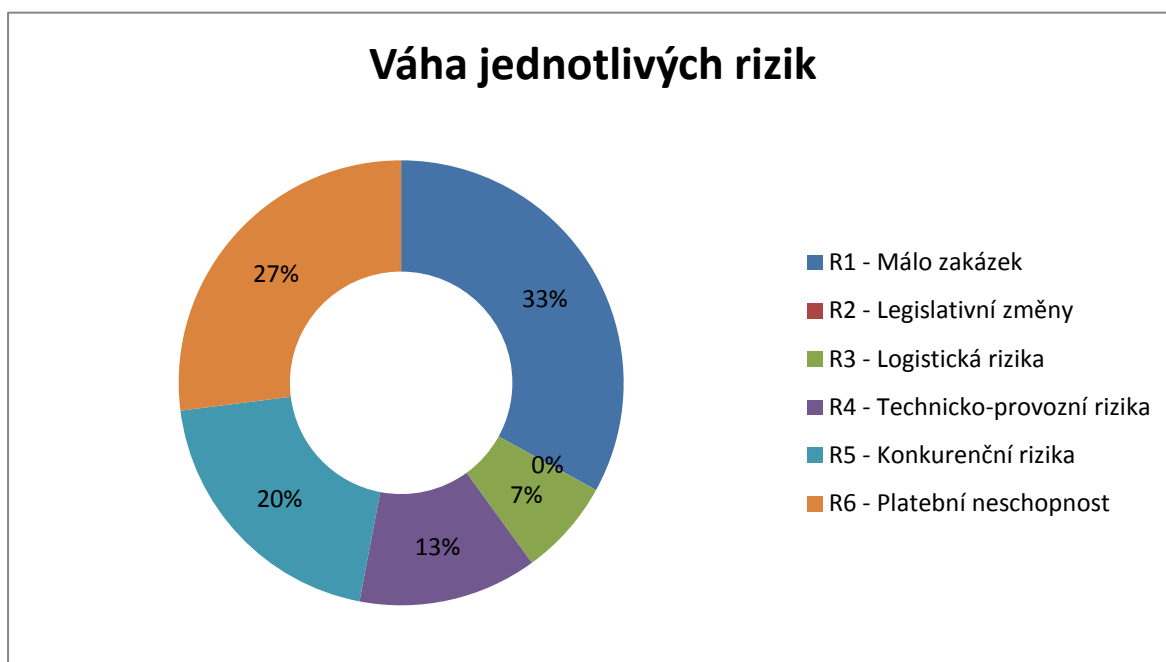
Vi...váha rizika

Pi...preference rizika (0=maximální preference)

ΣP ...suma všech preferencí

Riziko	R1	R2	R3	R4	R5	R6	Preference	Váha
R1		1	1	1	1	1	5	0,33
R2	0		0	0	0	0	0	0,00
R3	0	1		0	0	0	1	0,07
R4	0	1	1		0	0	2	0,13
R5	0	1	1	1		0	3	0,20
R6	0	1	1	1	1		4	0,27

Tabulka 13 Matice párového srovnávání (Zdroj: vlastní zpracování)



Graf 5 Váha jednotlivých rizik (Zdroj: vlastní zpracování)

4.2. Plán kontinuity podnikání

Tento plán do detailů popisuje, jaké kroky budou provedeny během negativní události a po jejím skončení. Součástí tohoto plánu je rozbor krizových scénářů a určení cílů plánu.

Klíčové pojmy:

- Riziko = možnost vzniku nepříznivé odchylky od žádoucího stavu
- Pravděpodobnost = jaká je možnost, že dojde k nechtěné události
- Dopad = jaký bude vliv nehody na chod podniku
- Pravděpodobná příčina = nejpravděpodobnější příčina, která nechtěnou událost způsobila
- Ovlivněné funkce = hlavní činnosti firmy, které byly zasaženy
- Oprávnění k zahájení = kdo odpovídá za rozhodnutí o zahájení akce pro obnovení původního stavu a fungování společnosti
- Požadované zdroje = vyjádření finančních a nefinančních zdrojů nutných k nápravě
- Plánovaná doba obnovy = maximální doba nutná k obnovení fungování podnikání
- Alternativní strategie = další možnosti překonání následků negativní události
- Akce = co dělat, když dojde k události
- Odpovědnost = kdo odpovídá za výkon akce

Mezi cíle tohoto plánu patří zajištění stejného poskytování služeb, jako kdyby k negativní události nedošlo, zajištění znovuoobnovení chodu v co nejkratší době a minimalizace pravděpodobnosti a snížení dopadu negativních událostí.

Krizové scénáře

Riziko	málo zakázek
Pravděpodobnost	střední
Dopad	značný
Pravděpodobná příčina	nezájem o služby
Ovlivněné funkce	všechny
Oprávnění k zahájení, odpovědnost	majitel
Akce	snížení ceny v rámci možností, zlepšení kvality
Plánovaná doba obnovy	dokud se situace nezlepší
Alternativní strategie	neexistuje

Riziko	Legislativní změny
Pravděpodobnost	vysoká
Dopad	značný
Pravděpodobná příčina	Rozhodnutí poslanecké sněmovny o přijetí návrhu změny v zákoně
Ovlivněné funkce	Účetní systém, změna provádění stavebních prací
Oprávnění k zahájení, odpovědnost	majitel
Akce	Přizpůsobení se novému nařízení vlády
Plánovaná doba obnovy	5 dnů
Alternativní strategie	neexistuje

Riziko	Logistické riziko
Pravděpodobnost	nízká
Dopad	střední
Pravděpodobná příčina	lidská chyba, pozdní objednání, dlouhá dodací lhůta
Ovlivněné funkce	nemožnost opravy strojů, nemožnost provedení objednané práce
Oprávnění k zahájení, odpovědnost	majitel
Akce	Koupě dílu jinde
Plánovaná doba obnovy	1 den
Alternativní strategie	naskladnění některých levnějších dílů předběžně do zásoby

Riziko	Technicko-provozní riziko
Pravděpodobnost	střední
Dopad	velmi značný
Pravděpodobná příčina	defekt na stroji, závada na motoru, atd.
Ovlivněné funkce	nemožnost poskytnutí konkrétní služby
Oprávnění k zahájení, odpovědnost	majitel
Akce	koupě náhradního dílu, jeho výměna
Plánovaná doba obnovy	1-5 dnů (podle rozsahu nefunkčnosti)
Alternativní strategie	použití jiného stroje

Riziko	Konkurenční riziko
Pravděpodobnost	vysoká
Dopad	Velmi značný
Pravděpodobná příčina	Vstup nového konkurenta, snížení cen konkurence
Ovlivněné funkce	Ztráta zakázky, ztráta zaměstnance
Oprávnění k zahájení, odpovědnost	majitel

Akce	Snížení cen, odvedení kvalitní práce, nabídnutí zaměstnanci vyšší mzdu než konkurence
Plánovaná doba obnovy	2 dny
Alternativní strategie	Zvýšení reklamy

Riziko	Platební neschopnost
Pravděpodobnost	vysoká
Dopad	obrovský
Pravděpodobná příčina	Pozdní platba podnikových pohledávek
Ovlivněné funkce	Nemožnost zaplatit naše závazky
Oprávnění k zahájení, odpovědnost	majitel
Akce	Placení našich závazků co nejpozději v rámci splatnosti
Plánovaná doba obnovy	3 dny
Alternativní strategie	Domluvit se s dodavateli na delší době splatnosti faktur

Tabulka 14Krizové scénáře (Zdroj: vlastní zpracování)

U některých krizových scénářů je možné reagovat na riziko jinak, než jak je uvedeno.

Například u logistického rizika existuje možnost alternativní strategie. Podnik tedy může předvídat toto riziko dopředu a v některých případech mu předejít tím, že si nakoupí levnější nebo často poruchové díly do zásoby do skladu, aby mohl rychle reagovat v případě krizového stavu. V případě drahých nebo velkých dílů není ale tato strategie pro podnik vhodná.

U technicko-provozního rizika, které souvisí s logistickým rizikem, může podnik v případě nefunkčnosti stroje využít jiný stroj, který odpovídá stejnému výkonu u požadované služby, jedná se například o výměnu jednoho nákladního auta za jiné. Tato strategie se dá využít v případě, že podnik nemá vytížené všechny stroje současně.

Alternativní strategií u konkurenčního rizika je zvýšení reklamy. Pro podnik je největší reklamou umístění loga na strojích a kladné reference od spokojených zákazníků. Pro zvýšení reklamy podnik může využít noviny, konkrétně Zlínský deník, nebo reklamu v Rádiu Zlín. Na druhé straně konkurenční riziko může znamenat odchod zaměstnanců ke konkurenci za lepšími podmínkami. Kromě hlavní strategie - zvýšení mezd, se podnik v této oblasti zaměří na posilování vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci a mezi zaměstnanci samotnými. Posilovat vztahy bude tak, že bude pořádat pravidelně podniková setkání.

U rizika platební neschopnosti pro podnik existuje alternativní strategie ve formě vyjednání delší doby splatnosti u dodavatelských faktur. Vzhledem k tomu, že podnik je již u

stávajících dodavatelů nějakou dobu zaveden, je tedy pro dodavatele důvěryhodný, tudíž by prodloužit splatnost faktur nemusel být alespoň pro některé z dodavatelů problém.

4.3. Analýza finančního zdraví podniku

Analýza finančního zdraví podniku bude provedena na základě vypočítaných ukazatelů v části finanční analýza. Pro vytvoření bonitního modelu budeme potřebovat tyto ukazatele:

Výpočet indexu bonity IB podle Grünwalda (2001)

1. Poměrové ukazatele rentability

Rentabilita celkového kapitálu (RCK)

A.....zisk před úroky a zdaněním / aktiva (v%)

a.....průměrná úroková míra z přijatých úvěrů u (v %)

Rentabilita vlastního kapitálu (RVK)

E.....zisk po zdanění / vlastní kapitál (v%)

e.....průměrná zdaněná úroková míra z přijatých úvěrů u . (1 - d) (v %), kde d je sazba daně z příjmů

2. Poměrové ukazatele likvidity

Provozní pohotová likvidita (PPL)

L.....(Krátkodobé pohledávky + finanční majetek) / krátkodobé závazky

l.....více než jedna, například minimálně 1,2

Krytí zásob pracovním kapitálem (KZPK) (přiměřenost pracovního kapitálu)

P.....pracovní kapitál / zásoby

p.....méně než jedna, například minimálně 0,7

3. Poměrové ukazatele finanční stability

Krytí dluhů peněžními toky (KDPT)

T.....(zisk + odpisy) / dluhy

t.....i mnohem méně než jedna, například minimálně 0,3

Úrokové krytí (UK)

U.....zisk před úroky a zdaněním / úroky

u.....i značně více než jedenkrát, například minimálně 2,5 krát

Index bonity IB

$$IB = 1/6 (A/a + E/e + L/l + P/p + T/t + U/u)$$

Poměrové ukazatele nedávají čitelný signál v případě, že je v čitateli kladné číslo, a ve jmenovateli číslo záporné, číslo nepatrné nebo nula.

Zohledňuje se to v jejich hodnocení tak, že pokud je ve jmenovateli číslo nepatrné nebo nula, pak je třeba takový ukazatel vyloučit z propočtu bonitního indexu a posoudit, jak chybějící faktor ovlivňuje hodnocení, které vychází ze zbývajících poměrových ukazatelů.

Bonitní model

Symbol	Krajní přijatelná hodnota	Zjištěná hodnota běžný rok (2013)	Body běžný rok (2013)	Zjištěná hodnota minulý rok (2014)	Body minulý rok (2013)	Index sl.3 : Sl.5
	1	2	3	4	5	6
RCK	13,8%	7%	0,5	24%	1,7	0,3
RVK	11,7%	11%	0,9	29%	2,5	0,4
PPL	1,2	6,0	5,0	2,6	2,1	2,4
KZPK	0,7	-	-	-	-	-
KDPT	0,3	1,0	3,3	1,9	6,5	0,5
UK	2,5	2,5	1,0	34,2	13,7	0,1
Součet	x	x	10,8	x	26,5	x
Průměr	x	x	2,2	x	5,3	0,4

Tabulka 15 Bonitní model (Zdroj: vlastní zpracování)

Z bonitního modelu vyplývá, že podnik se v běžném roce, který je pro nás rokem 2013, nachází v pásnu B - dobré zdraví, protože index bonity je větší než dvě, ale rentabilita celkového kapitálu není jedna nebo víc. V roce 2014 si podnik výrazně polepšil, index bonity je stále větší než dvě a všechny poměrové ukazatele jsou větší než jedna, tudíž se podnik může zařadit do pásma A - pevné zdraví. Ukazatel 0,4 nám ukazuje meziroční změnu indexu bonity mezi rokem 2013 a rokem 2014.

Mezi roky 2013 a 2014 jsou významné změny. Rentabilita celkového kapitálu byla v běžném roce nižší než krajní přijatelná hodnota, kdežto v minulém roce byla vyšší než krajní přijatelná hodnota, daná průměrnou úrokovou mírou z přijatých úvěrů.

Rentabilita vlastního kapitálu byla v běžném roce nižší než krajní přijatelná hodnota a v minulém roce byla vyšší než krajní přijatelná hodnota, daná zdaněnou průměrnou úrokovou mírou z přijatých úvěrů.

Bodové hodnocení provozní pohotovosti likvidity v obou letech převyšuje krajní přijatelnou hodnotu a je tudíž vyhovující.

Ukazatel krytí zásob pracovním kapitálem musel být vyloučen z celkového výpočtu indexu bonity, protože podnik v roce 2013 a ani v roce 2014 neměl žádné zásoby, vše bylo vedeno v přímé spotřebě, tudíž nemohl být tento ukazatel zahrnut do výpočtů.

Z hlediska krytí dluhů peněžními toky a úrokového krytí je finanční stabilita uspokojivá, jak v běžném, tak v minulém roce.

Vzhledem k výsledkům z finanční analýzy podniku se jeví jako možný návrh řešení pořízení nového stavebního stroje, kterým by mohl být rypadlonakladač CASE 580ST. Konkrétní nabídka je uvedena v příloze.

Financování tohoto stroje bude z cizích zdrojů, konkrétně podnikatelským úvěrem od Komerční banky. V tabulce je uvedena konkrétní nabídka úvěru.

Výška úvěru	1 590 000 CZK	Výška sjednaného úvěru. Kolik peněz si půjčujete.
Úroková míra	7%	Úroková míra, kterou se úročí poskytnutý úvěr.
Doba splácení	5	Kolik let se bude úvěr splácet
Interval	12-měsíční	Počet splátek v roce. Měsíční interval - 12. Čtvrtletní interval - 4. Roční interval - 1.
Pravidelná splátka	31 483,91	Pravidelná splátka úvěru
Celkově splacené	1 889 034,34	Celková suma peněz na splacení úvěru
Zaplacené úroky	299 034,34	Suma zaplacených úroků

Tabulka 16 Nabídka úvěru (Zdroj: Vlastní zpracování)

Podnik má od dubna 2015 sjednanou smlouvu na dva roky s konkurenčním podnikem RIS-MONT, s.r.o. na výstavbu inženýrských sítí, kanalizace a komunikace ve městě Luhačovice, kde má náš podnik provádět stavební práce. Tyto stavební práce budou prováděny novým stavebním strojem - rypadlonakladač CASE 580ST. Tato smlouva nám zajistí finance na splácení přijatého úvěru v prvních dvou letech úvěru.

5. ZÁVĚR

Cílem této práce bylo vytvoření návrhů pro redesign strategického řízení stavebního podniku David Prachař. V první části práce jsme se zabývali teoretickými východisky, konkrétně právní volbou podnikání jeho financováním, analýzou okolí podniku a vysvětlením pojmů týkajících se konkurence, analýzy rizik a finanční analýzy. V závěru teoretické části byly vysvětleny pojmy stavebnictví a silniční doprava a přeprava.

V další části byl představen podnik David Prachař, byla provedena analýza problémů a současné situace, zhodnoceno postavení společnosti na trhu z hlediska konkurence a provedeno srovnání s nejvýznamnějšími konkurenty v oblasti Zlínského kraje na základě Porterova modelu. Dále byla provedena PEST analýza, marketingový mix 7P a analýza dodavatelů. Dalším bodem této části byla finanční analýza, kde byly počítány ukazatele finanční rentability, likvidity a stability pro vytvoření bonitního modelu pro další část práce. Také byla provedena SWOT analýza a definován dopad na životní prostředí.

Na základě získaných poznatků z předchozí části byla provedena analýza rizik a plán kontinuity podnikání, který vycházel především ze SWOT analýzy. Dále byla vypracována analýza finančního zdraví, konkrétně bonitní model, a to na základě zjištěných ekonomických výsledků z finanční analýzy. Na základě výsledků analýzy finančního zdraví byla navržena možnost rozvoje podniku pomocí podnikatelského úvěru od Komerční banky.

Vzhledem k doznívající ekonomické krizi, která má značný vliv na oblast stavebnictví, musí podnik stále počítat s nižšími maržemi u zakázek. Podnik také musí bojovat proti rostoucí konkurenci ve Zlínském kraji kvalitně odvedenou prací a pozitivními referencemi stávajících zákazníků.

Výsledky práce naznačují, že pokud se podnik bude držet jednotlivých navržených postupů, měl by plnit hlavní cíl podniku, totiž tvorbu zisku, a také by měl bez větších problémů splácet podnikatelský úvěr.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

- BEDNARČÍK, Zdeněk. *Strategický marketing*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, 2007, ISBN 9788072484362.
- BUCHTA, Miroslav. *Nauka o podniku*. Univerzita Pardubice, 2008, ISBN-978-80-7395-107-8.
- DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005, Expert. ISBN 8024713004.
- DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. Praha: Ekopress, 2006, ISBN 8086119580.
- GRÜNWALD, Rolf. *Analýza finanční důvěryhodnosti podniku: uživatelská příručka s příklady*. Praha: Ekopress, 2001, ISBN 8086119475.
- JANEČKOVÁ, Lidmila. *Marketing služeb*. Praha: Grada, 2001, ISBN 80-716-9995-0.
- KOLÁŘOVÁ, Monika. *Velká kniha pro podnikání*. 2. vyd. Olomouc: Rubico, 2013, ISBN 978-80-7346-157-7.
- KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007, ISBN 978-80-251-1605-0.
- KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOVÁŘ, František. *Strategický management*. In Edice učebních textů. Management. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. Edice učebních textů. Management. ISBN 978-80-86730-33-2.
- MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. Praha: C.H. Beck, 2000, C. H. Beck pro praxi. ISBN 8071794228.
- SCHINDLEROVÁ, Vladimíra. *Podnikatelský záměr*. Ostrava: Fakulta strojní VŠB-TUO, 2012, ISBN 978-80-248-2774-2.
- SRPOVÁ, Jitka. ŘEHOŘ, Václav. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

- SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 1996, ISBN 80-7169-211-5.
- SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 3. přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, ISBN 80-247-0515-X.
- SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. Praha: C.H. Beck, 1999, Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-228-4.
- ŽEMLIČKA, Zdeněk. *Doprava a přeprava 2. díl*. NADATUR, spol. s.r.o. Praha, 2010, ISBN 978-80-7270-036-3.

Internetové zdroje

- DIC - Daňové identifikační číslo [online]. 2013 [cit. 2015-04-01]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/dic/>
- DOSTÁL, Dalibor. *Zálohy na sociální i zdravotní pojištění živnostníků v roce 2015 vzrostou* [online]. 2014 [cit. 2015-04-01]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zalohy-na-socialni-i-zdravotni-pojisteni-zivnostnikum-v-roce-2015-vzrostou-58908.html>
- EMISNÍ NÁROČNOST DOPRAVY [online]. 2014 [cit. 2015-03-29]. Dostupné z: <http://issar.cenia.cz/issar/page.php?id=1589>
- HNILICA, Jiří. *Kvalitativní a semikvalitativní analýza rizika projektu* [online]. 2008 [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: <https://www.vse.cz/polek/download.php?jnl=aop&pdf=107.pdf>
- *Informace k režimu přenesení daňové povinnosti na DPH ve stavebnictví* [online]. 2011 [cit. 2015-04-01]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/preneseni-dan-povinnost-dph-stavebnictvi-3526.html>
- *Jak Nový občanský zákoník definuje podnikání* [online]. 2014 [cit. 2015-03-14]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/jak-novy-obcansky-zakonik-definuje-podnikani.html>
- KOPECKÝ, Josef. *Živnostníci si pohorší, sleva na dani na děti vzroste. Opozice neuspěla* [online]. 2014 [cit. 2015-04-01]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/poslanci-pri-novele-zakona-o-dani-z-prijmu-resili-zivnostniky-pbi-/ekonomika.aspx?c=A140917_124409_ekonomika_kop
- MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *PROGRAM ROZVOJE VENKOVA ČESKÉ REPUBLIKY NA OBDOBÍ 2007 – 2013* [online]. 2013 [cit. 2015-03-07]. Dostupné

z: http://www.szif.cz/cs/CmDocument?rid=%2Fapa_anon%2Fcs%2Fdokumenty_ke_s_tazeni%2Ffeafrd%2F1393415127062.pdf

- *Obyvatelstvo Zlínského kraje v roce 2014* [online]. 2015 [cit. 2015-03-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/obyvatelstvo-zlinskeho-kraje-v-roce-2014>
- Rybárik, s.r.o. *Rybárik, s.r.o.* [online]. 2014 [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: <http://www.rybarik.cz/?id=templates/o-spolecnosti>
- SMO, a.s. *SMO, a.s.* [online]. 2015 [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: <http://www.smo.cz/>
- STŘELEČ, Jiří. Porterův model konkurenčních sil. [online]. 2012, [cit. 2015-03-04]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/porteruv-model-konkurencnich-sil/>

Další zdroje

- Česká republika. Zákon o živnostenském podnikání. In: *Předpis č. 455/1991 Sb.* 1991. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 PEST analýza (Zdroj: vlastní zpracování)	21
Obrázek 2 Kroky analýzy okolí (zdroj: vlastní zpracování)	22
Obrázek 3 PEST analýza (Zdroj: Vlastní zpracování)	23
Obrázek 4 Porterův model (Zdroj: <i>Strategická situační analýza</i> [online]. 2014 [cit. 2015-03-04]. Dostupné z: http://www.strateg.cz/strategicka_analyza.html).....	26
Obrázek 5 SWOT analýza (Zdroj: FRANĚK, Petr. <i>Analýza SWOT – příklady</i> [online]. 2012, 30.3.2013 [cit. 2015-03-13]. Dostupné z: http://www.filosofie-uspechu.cz/analyza-swot-priklady/)	29
Obrázek 6 Marketingový mix 7 P (Zdroj: vlastní zpracování).....	36

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Průměrná hrubá měsíční mzda v Kč (Zdroj: <i>Veřejná databáze ČSÚ</i> [online]. 2015 [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=PRA1100CU&&kapitola_id=533)	46
Tabulka 2 Průměrná hrubá měsíční mzda v Kč v oboru stavebnictví (Zdroj: <i>Veřejná databáze ČSÚ</i> [online]. 2015 [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/kalendar/aktual-pmz)	46
Tabulka 3 Rozdíly mezi hrubou mzdou (Zdroj: vlastní zpracování)	47
Tabulka 4 Vývoj cen pohonných hmot (<i>Vývoj cen spotřebitelských pohonných hmot</i> [online]. 2015 [cit. 2015-03-25]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/indexy-spotrebitelskych-cen-zivotnich-nakladu-zakladni-cleneni-unor-2015-htmjismk0t)	48
Tabulka 5 Vývoj sazeb DPH (Zdroj: <i>Vývoj sazeb DPH</i> [online]. 2015 [cit. 2015-03-25]. Dostupné z: http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/sazby-dane-z-pridane-hodnoty/)	49
Tabulka 6 Vývoj eura (Zdroj: <i>Vývoj kurzu Eura</i> [online]. 2015 [cit. 2015-03-25]. Dostupné z: http://www.kurzy.cz/kurzy-men/historie/EUR-euro/2014/)	51
Tabulka 7 Počet obyvatel k 31. 12.(Zdroj: <i>Počet obyvatel</i> [online]. 2015 [cit. 2015-03-25]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xz/obyvatelstvo-xz)	51
Tabulka 8 Výpočet ceny kanalizace (Zdroj: vlastní zpracování)	54
Tabulka 9 Mzdové náklady (Zdroj: vlastní zpracování)	55
Tabulka 10 SWOT Analýza (Zdroj: vlastní zpracování)	60
Tabulka 11 Matice semikvantitativní analýzy rizik multiplikační s vyznačením pásem významnosti rizik (Zdroj: vlastní zpracování)	65
Tabulka 12 Skóre faktoru rizika (Zdroj: vlastní zpracování)	66
Tabulka 13 Matice párového srovnávání (Zdroj: vlastní zpracování).....	67
Tabulka 14Krizové scénáře (Zdroj: vlastní zpracování)	70
Tabulka 15 Bonitní model (Zdroj: vlastní zpracování)	72
Tabulka 16 Nabídka úvěru (Zdroj: vlastní zpracování)	73

SEZNAM GRAFŮ

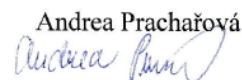
Graf 1 Rozdíly mezi hrubou mzdou (Zdroj: Vlastní zpracování)	47
Graf 2 Vývoj eura(Zdroj: <i>Vývoj kurzu Eura</i> [online]. 2015 [cit. 2015-03-25]. Dostupné z: http://openiazoch.zoznam.sk/meny/profil/MECZK)	51
Graf 3 Počet obyvatel (Zdroj: vlastní zpracování)	52
Graf 4 Vývoj úrokových sazeb (Zdroj : <i>Hypotéky v Česku zůstanou na svých historických minimech i v roce 2015</i> [online]. 2014 [cit. 2015-03-27]. Dostupné z: http://www.svobodnymonitor.cz/ekonomika/hypoteky-v-cesku-zustanou-na-svych-historickych-minimech-i-v-roce-2015/)	61
Graf 5 Váha jednotlivých rizik (Zdroj: vlastní zpracování)	67

Prohlášení o využití výsledků diplomové (bakalářské) práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26. 2. 2015

Andrea Prachařová


SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 Ceník dopravy a mechanizace	1
Příloha 2 Cenová nabídka stavebního stroje	3